

Informe de Terminación de Proyecto

PCR

Nombre del proyecto: Modelos Innovadores de Intervención para el Sector Cafetero

País: Colombia

Equipo de proyecto original:

Alvaro Llosa (EN3/CHF), Geoffrey Cannock (RE3/EN3), Jefe de Equipo; Leonardo Corral, Annette Killmer, Francisco Basilio Souza, (RE3/EN3); Hunt Howell (RE3/FI3); César Falconí (SDS/RUR); Juan Carlos Pérez-Segnini (LEG/OPR); Fernando Balcázar (COF/CCO); y Giovanna Mahfouz (RE3/EN3).

Número de proyecto: CO-L1009

Número de préstamo: 1706/OC-CO

Fecha del QRR: 11 de noviembre de 2011

Fecha de aprobación: 16 de diciembre de 2011

Equipo PCR

Fernando Balcazar V. (RND/CCO), Jefe de Equipo; Diego Arcia (CAN/CBO); y Jaime Mañozca R, consultor.

ÍNDICE

I. INFORMACIÓN BÁSICA	4
II. EL PROYECTO	4
B. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	7
i. Objetivos del proyecto	7
ii. Componentes del proyecto	7
C. REVISIÓN DE LA CALIDAD DEL DISEÑO	8
III. RESULTADOS	8
A. EFECTOS DIRECTOS	9
B. EXTERNALIDADES	11
C. PRODUCTOS	11
D. COSTOS DEL PROYECTO	14
IV. IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO	14
A. ANÁLISIS DE LOS FACTORES CRÍTICOS	15
C. DESEMPEÑO DEL PRESTATARIO/AGENCIA EJECUTORA	17
D. DESEMPEÑO DEL BANCO	17
V. SOSTENIBILIDAD	16
A. ANÁLISIS DE FACTORES CRÍTICOS	16
B. RIESGOS POTENCIALES	17
C. CAPACIDAD INSTITUCIONAL	18
VI. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	18
A. INFORMACIÓN SOBRE RESULTADOS	18
B. SEGUIMIENTO FUTURO Y EVALUACIÓN EX-POST	18
VII. LECCIONES APRENDIDAS	19

ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS

BAC	Banco Agrario de Colombia S.A.
CDP	Comité Directivo del Proyecto
CENICAFE	Centro Nacional de Investigación del Café
CESI	Comité de Revisión Ambiental y Social
DNP	Departamento Nacional de Plantación
ESMR	Informe de Evaluación Ambiental y Social
FAD	Fondo de Ayuda al Desarrollo del Gobierno Español
FNC	Federación Nacional de Cafeteros
FONC	Fondo Nacional del Café
LPI	Licitación Pública Internacional
LPN	Licitación Pública Nacional
MADR	Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
MHCP	Ministerio de Hacienda y Crédito Público
MIJC	Modelos Innovadores Jóvenes Caficultores
OIC	Organización Internacional del Café
PEP	Plan de Ejecución del Proyecto
PIB	Producto Interno Bruto
POA	Planes Operativos Anuales
RO	Reglamento Operativo
SECI	Sistema de Evaluación de Capacidades Institucionales
SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje
SICA	Sistema de Información Cafetera
SSEA	Sistema de Seguimiento, Evaluación y Aprendizaje
TIR	Tasa Interna de Retorno
UCAE	Unidades Cafeteras Empresariales
UCP	Unidad Coordinadora del Proyecto
USAID	Agencia Internacional de Desarrollo de los Estados Unidos de América.
VPN	Valor Presente Neto

ANEXOS	
Anexo 1:	Evaluación del Prestatario
Anexo 2:	Acta de Taller de Cierre

I. Información básica

DATOS BÁSICOS (MONTO EN US\$)

No. de PROYECTO: CO-L1003 **TITULO:** Modelos Innovadores de Intervención para el Sector Cafetero

Prestatario: Banco Agrario de Colombia **Fecha aprobación Directorio:** 14-Dic-2005
Agencia Ejecutora (AE): Federación Nacional de Cafeteros **Fecha efectividad contrato préstamo:** 11-Julio-2006

Préstamo: 1706-OC/CO **Fecha elegibilidad primer desembolso:** 17-Oct-2006

Sector: Agriculture and Rural Development – Rural community development & Sett

Instrumento de préstamo: Facilidad Unimonetaria del capital ordinario

1) Meses en ejecución
*** desde aprobación:** 68
*** desde efectividad del contrato:** 60

Períodos de desembolso
Fecha original desembolso final: 11 de Julio de 2010
Fecha actual desembolso final: 11 de julio de 2012
Extensión acumulativa (meses): 24 meses

Monto préstamo(s)
*** Monto original:** USD \$ 6.000.000
*** Monto actual:** USD \$ 2.404.119,50
*** Pari Passu (si aplica):** N.A.
Fueron fondos re direccionados de [] o a [] este proyecto?
[NO] N/A (favor marcar una)

Reducción de Pobreza (PTI): Si
Equidad Social (SEQ): Si
Clasificación ambiental: B

Section .02
1) Desembolsos
*** Monto actual:** USD \$ 2.404.119,50 (40.06%). Este monto corresponde a fecha de cierre de mayo/2011

Costo total del proyecto (estimado original): USD \$ 6.000.000

En estado de "Alerta"
Está el proyecto "en alerta" por PAIS: NO
De ser afirmativo, favor indicar razones (Clasificaciones OD, PI, y/o indicadores relevantes de PAIS):
Comentarios de relevancia de la clasificación de alerta de este proyecto (si aplica):

Resumen de la clasificación de desempeño

OD	<input type="checkbox"/> Muy Probable(MP)	<input checked="" type="checkbox"/> Probable (S)	<input type="checkbox"/> Poco Probable (PP)	<input type="checkbox"/> Improbable (MI)
PI	<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input checked="" type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (I)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)
SO	<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

II. EL PROYECTO

a. Contexto del Proyecto

El sector agrícola en Colombia muestra una participación en el PIB relativamente alta respecto a otros países de la región. Sin embargo, durante el período 1990-2002, la participación de la agricultura respecto al PIB cayó del 16.5% al 14%. Asimismo, las exportaciones agropecuarias se han mantenido estancadas durante los últimos ocho años mientras que el total de las exportaciones colombianas se han incrementado en 40%.

La actividad cafetera es relevante para Colombia en términos de ingresos, por su efecto sobre el empleo rural, y por su prominencia social y regional. Esta actividad representa el 1.6% del PIB nacional y el 12.5% del PIB agrícola. Los ingresos generados por exportación alcanzaron en el año 2004 cerca de US\$1.100 millones, representando aproximadamente el 6% del valor total de las exportaciones del país. Esta actividad genera dos millones de empleos directos e indirectos, y constituye el 27% del empleo agrícola.

La caficultura colombiana se desarrolla en 870.000 hectáreas, ocupadas por 668.000 fincas. Involucra 566.000 productores distribuidos en 590 municipios, más de la mitad de los municipios colombianos. Adicionalmente, se caracteriza por la presencia de pequeños productores: el 73% de las fincas cafeteras se encuentran en un rango de tamaño que varía entre 0.1 y 5 hectáreas, de las cuales el 34% son menores de una hectárea.

Los precios internacionales del café cayeron en el año 2001, pero a partir del 2010 y 2011 se han presentado incrementos de los precios, los cuales fluctúan en promedio en 2.5 y 3 USD/libra. El incremento en los precios se debe principalmente al aumento promedio del consumo de 2% anual y a la disminución de la producción mundial, habiendo repercutido en la disminución de los inventarios, los que se encuentran en el nivel más bajo de los últimos 20 años.

Las dos principales especies de café que se producen en el mundo son “Robusta” y “Arábica”. La primera es de menor calidad mientras que la segunda, en la cual se especializa Colombia, es conocida como café suave y usualmente lleva un premio en su precio. En el contexto actual, sin embargo, y dado que las expansiones de producción han estado fundamentalmente en Robusta, los industriales y comercializadores han desarrollado diversos esquemas de mezcla que permiten usar más intensamente las calidades más bajas de café. Ello ha implicado que países como Colombia, que se identifican con productos de calidad superior a la del mercado, han visto un incremento en la elasticidad de sustitución de sus productos, lo que genera dificultades crecientes para defender una prima de diferenciación de precio.

De modo simultáneo con este proceso de sobre oferta y baja en la calidad promedio del café, se ha desarrollado un nicho de mercado creciente con los cafés especiales. El mercado de los cafés especiales surge como consecuencia de múltiples causas que inciden en la diferenciación de los productos basados en cambios en hábitos de consumo. La diferenciación puede generarse en características de sabor basadas en denominaciones de origen, pero también en atributos que no están vinculados al sabor, como aquellos basados en las prácticas utilizadas en su producción en campo y procesamiento (Vg. café orgánico, café rainforest, café procesado artesanalmente), en las características de los grupos productores (Vg. grupos indígenas, jóvenes), en los beneficios económicos para el caficultor (Vg. comercio justo), entre otros. El mercado de cafés especiales se ha caracterizado por presentar ventas crecientes, por exhibir altos precios pagados al productor, y por la presencia de un número importante de marcas. Aunque no se tienen cifras exactas sobre la evolución del mercado de cafés especiales, se prevé que la prima de precio se mantendrá en el mediano plazo.

Las modalidades de intervención a nivel de unidad productiva se han caracterizado por ser parciales, al dirigirse a resolver aspectos necesarios, pero no suficientes, de la competitividad de los cafeteros. La investigación y los servicios de asistencia técnica desarrollados han sido parcialmente adoptados por los caficultores; los programas voluntarios para el acceso a tierra promovidos por el Gobierno no han sido exitosos, a pesar de haber contado con subsidios, debido a la carencia de planes de negocios, de activos y servicios complementarios a la tierra, y apoyo en organización social, así como la inexistencia de una

disposición para destinar recursos financieros para el sector, especialmente vinculado con capital de largo plazo.

El sector cafetero colombiano tiene varias restricciones para mejorar su productividad. Entre estas restricciones se encuentran costos de producción altos y rígidos, especialmente por la alta participación de la mano de obra; un bajo nivel educativo del productor; una restricción de acceso al crédito de largo plazo que impide el sostenimiento de los cultivos y el logro de estándares de calidad del café; así como una débil o inexistente gestión empresarial de las explotaciones cafeteras.

El hogar promedio cafetero que habita el sector rural cuenta con 4,2 integrantes y, al igual que en el resto del sector rural, el jefe de familia del hogar cafetero cuenta con una edad superior a la del sector urbano. Así, el caficultor promedio cuenta este momento con 57 años, edad que se considera cercana a la jubilación. Adicionalmente, el bajo nivel educativo de los cafeteros preocupa en la medida que afecta la productividad de los cultivos y, por lo tanto, sus ingresos y condiciones de vida, especialmente de los adultos mayores.

Puesto que la educación incide en la capacidad de adopción de innovaciones tecnológicas, los caficultores de edad avanzada encuentran mayores dificultades para asimilar las nuevas tecnologías. De hecho, prácticas como el uso de altas densidades de siembra son menos frecuentes en estos grupos de población. Así, según la Encuesta de Mercado Laboral y Crédito Cafetero – EMLC-7 de 2006, aquellos productores con más de 60 años cuentan con densidades de siembra 6% menores que el resto de los caficultores. Adicionalmente, la Encuesta Nacional Cafetera de 1997 evidencia la disminución en la adopción de variedades de alto rendimiento con el incremento de la edad del productor. Las explotaciones cafeteras se han fragmentado, descapitalizándose y perdiendo economías de escala y de diversificación. La presencia de asociaciones empresariales como gestoras es mínima. Las tasas de adopción de nuevas variedades de café del grupo etéreo mayor a 60 años son entre 15%-30% menores al grupo etéreo comprendido entre los 18 y 24 años.

El proceso de envejecimiento de la población rural cafetera se encuentra particularmente pronunciada al ser comparada con el de la población nacional. Se estima que más de 320 mil personas, es decir 14% de la población cafetera, cuenta con edades superiores a los 60 años. Este valor resulta ser especialmente significativo, en la medida que representa cerca del 35% de la población rural de mayor edad. Por ello, no resulta sorprendente que el porcentaje de población adulta mayor entre los cafeteros sea mayor al evidenciado para el sector rural (9%) e incluso al que presenta la población rural en departamentos preeminentemente cafeteros (10%).

Colombia ocupa el tercer lugar en términos de mayores costos de producción a nivel de finca con respecto a 22 países exportadores. Existe un margen para reducir costos en la producción de café. Estos ahorros provendrían de una mejor gestión administrativa de las fincas especialmente en aspectos logísticos, en la mejor administración de recursos humanos, en la mezcla de cultivos en la finca en términos de edades de café y de otros cultivos, y de la adopción de mejores prácticas tales como en el tipo de variedad de café, la densidad de siembra, fertilización con análisis de suelos, el control integrado de plagas, el beneficio ecológico, en la manera como se efectúa el procesamiento en particular el tipo de combustible que se utiliza-, el secado, entre otros. Asimismo, estas medidas contribuyen a la diferenciación por calidad, la cual ha sido una estrategia favorable para Colombia al ocupar el segundo puesto respecto al indicador costos de producción/precio al productor.

Asimismo, existe la oportunidad de elevar la productividad de café de manera significativa de acuerdo a las investigaciones y recomendaciones efectuadas por el Centro Nacional de Investigación del Café (Cenicafé).

El sector cafetero colombiano ha establecido instituciones para la provisión de bienes públicos y servicios comunes para los caficultores, para mejorar la rentabilidad de largo plazo del café y lograr efectos distributivos en el sector rural. El sistema está liderado por la Federación Nacional de Cafeteros (FNC). La FNC fue fundada en 1927 como una organización privada sin ánimo de lucro, y cumple su objetivo principal de defender los intereses de los productores, particularmente su ingreso. La FNC administra el Fondo Nacional del Café (FoNC) a través de un contrato con el Gobierno de Colombia, el cual ha sido continuamente renovado. El Contrato vigente se suscribió en el 2006 y tiene una vigencia de 10 años. El

FoNC es una cuenta del Tesoro Público y recibe los aportes parafiscales especiales a las exportaciones, denominados “contribuciones cafeteras”, y el resultado neto de las operaciones comerciales de café.

Todo lo anterior llevó a la FNC a establecer una serie de iniciativas (como el presente proyecto) orientadas a implementar procesos de aseguramiento comunitario para los cafeteros adultos mayores y de relevo generacional dentro del sector, con el fin de vigorizar los procesos productivos, incrementar la competitividad sectorial y generar bienestar institucional y socioeconómico en la población cafetera nacional.

Sin embargo y dada la complejidad de la situación señalada, el relevo generacional fue entendido como un esfuerzo que debía llevar no solo a la incorporación de actores con menor edad sino, de talento humano calificado, con visiones empresariales y asociativas que apalancaran los esfuerzos de modernización continua de la caficultura colombiana.

Section .03 Descripción del proyecto

(a) Objetivos del proyecto

El fin del proyecto es contribuir a mejorar la competitividad de la caficultura colombiana. Su propósito es adoptar modelos institucionales sostenibles de intervención para mejorar el acceso a recursos productivos, en particular de jóvenes agricultores, y para movilizar recursos hacia la caficultura colombiana.

(b) Componentes del proyecto

El Proyecto contempla dos componentes. Con el primero, se crean las instituciones para complementar a las ya existentes en el sector cafetero colombiano para poder ejecutar los modelos de intervención; y con el segundo, se implementan los modelos de intervención en fincas en 9 departamentos. La implementación comprende la ejecución de los procesos de convocatoria a los beneficiarios, el proceso de acceso a las fincas, la adopción de los planes de negocios, y el cumplimiento de los contratos de gestión y de financiamiento de las pequeñas empresas con la empresa incubadora.

Componente 1: Creación de Instituciones Complementarias (USD 2.6 millones)

El Proyecto financió la puesta en marcha de modelos de intervención, para lo cual se requiere apoyar la creación de las siguientes instituciones en el sector cafetero: i) una empresa incubadora, ii) pequeñas empresas denominadas Unidades Cafeteras Empresariales (UCAEs), iii) unidades especiales de acompañamiento, y iv) un sistema de evaluación y seguimiento:

1. Empresa Incubadora (US\$0.8 millones): Es una empresa holding de pequeñas empresas emergentes que comparten servicios comunes y que tiene como objeto promover iniciativas empresariales y minimizar los obstáculos para la creación de negocios, especialmente en áreas que requieren de cambio técnico. La FNC será el accionista principal y administrador de la incubadora durante el Proyecto.

Esta actividad financia los gastos legales para la constitución de la empresa incubadora, la contratación de la gerencia de la empresa incubadora, servicios legales, consultorías, promoción, capacitación, y equipos y mobiliario de oficina.

2. Unidades Cafeteras Empresariales - UCAEs. (US\$0.3 millones): Son las unidades empresariales beneficiarias del Proyecto conformadas por jóvenes libremente asociados, en las cuales se observarán los resultados de las modalidades de intervención.

Las inversiones en esta actividad comprenden el proceso de selección de beneficiarios (promoción del proyecto, talleres grupales, pruebas a los candidatos), el proceso de selección de tierras (estudios de oferta de tierras, estudios topográficos, convocatoria, gastos legales, diseño de sistema de información de

mercado), estudios para la elaboración de planes de negocios, y los gastos legales y administrativos para la constitución de las UCAEs.

3. Unidades Especiales de Acompañamiento: Los Comités Departamentales de Cafeteros de la FNC se fortalecen mediante la creación de Unidades Especiales de Acompañamiento que presentarán servicios técnicos y de gestión empresarial a las UCAEs. Las inversiones en esta actividad comprenden asesorías legales, capacitación, y equipamiento para 10 comités departamentales.

4. Sistema de Seguimiento, Evaluación y Aprendizaje del Proyecto (US\$1.5 millones): Se implementa un sistema de seguimiento, evaluación, y aprendizaje del Proyecto (SSEA). Los objetivos del SSEA son: i) efectuar el monitoreo de los eventos claves de éxito durante la ejecución del proyecto para la oportuna adopción de medidas correctivas; ii) identificar cambios a los atributos de las modalidades de intervención durante su ejecución; iii) captar el aprendizaje de la experiencia piloto, y iv) establecer las bases para la replicación del proyecto a la población objetivo, de ser viable. Esta actividad financiará al director del SSEA, un sistema de información, estudios, licencias de software, procesos de consulta y talleres para el ajuste de los atributos en las modalidades de intervención, y actividades de difusión de resultados.

Componente 2: Implementación de una Experiencia Piloto de los Modelos Institucionales. (USD 2.6 millones).

Este componente consistió en la implementación paulatina de los modelos de intervención mediante un conjunto de servicios de asesorías a las UCAEs. Las asesorías técnica y ambiental se brindarán durante la conformación y la ejecución del plan de intervención de las fincas. El soporte social facilitará el proceso de fortalecimiento del grupo de agricultores socios de las UCAEs. La asesoría comercial suministrará apoyo administrativo y técnico para la negociación del café en el ámbito nacional e internacional. La asesoría financiera contribuirá a estructurar los proyectos de manera que sean sujetos de financiamiento por parte del sector financiero, definiendo y negociando con el mismo el conjunto de garantías requeridas. La asesoría legal se prestará durante todo el proyecto y particularmente en los procesos de constitución de las UCAEs. El componente financiará capacitación, consultorías, y visitas de campo.

Section .04 Revisión de la calidad del diseño

Revisión de la calidad del diseño			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

III. RESULTADOS

La intervención estuvo dirigida a conformar esquemas y modelos asociativos (UCAEs), prestar capacitación y asistencia técnica, garantizando el bienestar social para los productores jóvenes y sus familias, facilitar el acceso a créditos para la compra de tierras y financiación de capital de trabajo y hacer el seguimiento y evaluación. El propósito fue contar con empresas cafeteras rentables y competitivas que afiancen los proyectos de vida de los productores jóvenes en torno al campo y a sus dinámicas socio económicas y culturales.

Sin embargo, el resultado más importante para el sector cafetero fue que mediante el proyecto Modelos Innovadores – Jóvenes Caficultores, la Federación Nacional de Cafeteros identificó y adoptó, modelos institucionales de intervención en donde se combinan elementos innovadores que llevan al mejoramiento del acceso de los jóvenes a los factores productivos con alta participación del sector financiero colombiano, promoviendo el relevo generacional y la capacidad e iniciativa empresarial de los productores jóvenes.

El gremio cafetero reconoce estos beneficios como importantes para la caficultura colombiana en la medida que:

- i) Se generó un mayor valor agregado en los cultivos intervenidos
- ii) Se movilizaron mayores recursos hacia el sector cafetero, en donde la banca comercial ajustó las condiciones financieras de los créditos a los flujos de caja de los proyectos.
- iii) Se generó una mayor capacidad institucional para promover el relevo generacional, que se ve reflejado en los nuevos procesos con jóvenes que están llevando a cabo en departamentos cafeteros como Caldas, Cauca y Cundinamarca.

En conclusión, pese a que solo se alcanzó a desembolsar un 40% de los recursos previstos en el financiamiento (explicado en parte por aportes al proyecto de recursos propios de la FNC lo que hizo que se demandara menos recursos de los programados) el proyecto constituyó para la Federación de Cafeteros un piloto a través del cual se pudieron testear o probar diferentes modelos de intervención con miras a promover el cambio generacional en un sector productivo que presenta en el envejecimiento de su población productora una de las principales limitantes para mantener o mejorar su posición competitiva en el mercado mundial cafetero.

Section .05 Efectos directos

LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO (OD)			
Objetivos de Desarrollo	Indicadores claves de efectos directos		
	Efectos directos planeados Línea de base	Término del proyecto ¹	Efectos directos logrados
1. Intervenciones replicadas en los comités departamentales	N.A	9	9 comités participando e interviniendo en el proyecto
2. Incremento valor de la tierra	N.A	30%	El crecimiento es de 152% sobre el precio de venta actual.
3. Modelos de intervención validados y replicados	N.A	4	4 modelos validados
4. Jóvenes agricultores asociados	N.A	300	Al mes de agosto del 2011 hay 153 jóvenes asociados en 9 grupos
5. Unidades empresariales	N.A	18	9 UCAEs conformadas y funcionando
Clasificación: MP, P, PP, I.			
Reformulación. [X] N/A			
Reajuste ISDP: [SI] N/A			

Resumen de los objetivos de desarrollo clasificación (OD):			
[] Muy Probable(MP)	[X] Probable (S)	[] Poco Probable (PP)	[] Improbable (MI)

<p>Explicaciones</p> <p>1. El proyecto logró intervenciones en los 9 Comités Departamentales de la FNC: Antioquia, Tolima, Santander, Risaralda, Quindío, Magdalena, Norte de Santander, Valle y Caldas</p> <p>2. Tomando un promedio general, el valor estimado de la tierra sembrada en café a Mayo/2011 es de COP \$ 13.740.000, el valor promedio de hectárea comprada fue de COP \$5.443.000, lo que significa un 152% de incremento.</p> <p>3. El marco lógico inicial del proyecto contempló 4 modelos de intervención validados y replicables masivamente en el sector cafetero con atributos distintos en cuanto a paquetes tecnológicos, modelo empresarial y fuente de financiamiento. El proyecto logra conformar 4 modelos que son: (1) UCAE con grupos grandes y predios mayores</p>

¹ No se utilizó meta intermedia.

de 250 hectáreas, siembras a gran escala y manejo colectivo de los recursos de la producción, con participación de las familias mediante representación exclusiva del socio beneficiario, deudas colectivas y asignación idéntica de ingresos para todos y cada uno de los socios, equivalente a un salario mínimo mensual legal vigente (SMMLV) y finalmente, mano de obra de los socios con contrato de jornaleros, cuando la capacidad del grupo fuera desbordada por la carga de trabajo de la finca. (2) UCAE con grupos medianos y pequeños, con predios menores de 240 hectáreas, fuerte presencia de los Comités de Cafeteros y menor interacción de la Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP), siembras controladas en función de la capacidad de sostenibilidad económica y manejo colectivo de los recursos de la producción, con participación de las familias mediante representación exclusiva del socio beneficiario, deudas colectivas y asignación idéntica de ingresos para todos y cada uno de los socios, equivalente a un salario mínimo mensual legal vigente (SMMLV) y finalmente, mano de obra de los socios con contrato de jornaleros, cuando la capacidad del grupo fuera desbordada por la carga de trabajo de la finca. (3) UCAE con grupos pequeños, predios pequeños, con baja presencia y acompañamiento tanto de los Comités Departamental y Municipal de Cafeteros, como de la UCP y sus unidades de seguimiento social, técnico y Acceso Café Ltda.; con manejo de la estructura productiva en café y un cultivo secundario, que supuso nuevos arreglos institucionales diversos; manejo colectivo de los recursos de la producción, con participación de las familias mediante representación exclusiva del socio beneficiario, deudas colectivas y asignación idéntica de ingresos para todos y cada uno de los socios, equivalente a un salario mínimo mensual legal vigente (SMMLV) y finalmente, mano de obra de los socios con contrato de jornaleros, cuando la capacidad del grupo fuera desbordada por la carga de trabajo de la finca. (4) UCAE configurada por unidades familiares con posesión individual de aproximadamente cinco hectáreas de tierra y manejo colectivo de los recursos comunes de la producción; siembra y mantenimiento de los cultivos en función del flujo de caja de la finca, deuda asumida por el beneficiario y mano de obra aportada por la unidad familiar. Acompañamiento institucional idéntico al de los caficultores tradicionales: Participación gremial, acceso a mecanismos de crédito, asistencia técnica, garantía de compra para el café.

4. El marco lógico inicial del proyecto contempló un total de 960 jóvenes agricultores asociados. Sin embargo, tal y como se menciona en el capítulo de los resultados, a mediados de junio de 2009 es evidente para la Federación que continuar con el proceso de intervención vigente no conduciría a mayores beneficios respecto al propósito fundamental de construir un modelo de intervención sostenible y replicable a gran escala. En el transcurso de la operación, se ajusta la meta a 300 jóvenes. En junio de 2009 se habían incorporado al programa un total de 298 jóvenes asociados. Sin embargo, durante el proceso de implementación y desarrollo de los proyectos se presentaron retiros de jóvenes que lo hicieron por diferentes circunstancias siendo la principal razón que los proyectos de vida de las jóvenes familias no coincidían con la propuesta de trabajo planteada por el Programa. Al mes de agosto del 2011 hay 153 jóvenes asociados en 9 grupos con los cuales la FNC continúa el proceso de acompañamiento.

La disminución de los jóvenes puede ser explicado en virtud de dos factores: a) la capacidad explicativa de los factores constitutivos de cada uno de los modelos implementados en las Unidades Cafeteras obtenida con la población activa del proyecto y, b) el reconocimiento que las unidades más complejas de prueba e implementación de los modelos se encontraba en las UCAE como colectivos socioeconómicos y no en los jóvenes como individuos aislados.

5. El marco lógico inicial del proyecto contempló 160 pequeñas empresas agrarias, cuando se proyectó asociar de a 5-6 jóvenes por unidad. Dado el mercado real de tierras con tamaños y precios diferentes a los esperados, se ajusta la meta a 18 UCAEs. El proyecto decide finalmente solo asociar jóvenes en 9 grupos dadas las condiciones ya explicadas, no solamente porque las empresas asociativas implementadas se constituyeron en escenarios de aprendizaje suficientemente enriquecedores, sino porque dada la complejidad que requería la implementación de cada una de estas unidades, un mayor número de UCAEs hubiese supuesto una disminución efectiva en la capacidad de la UCP para monitorear, acompañar y comprender cada una de las UCAE, como partes inseparables de una totalidad explicativa de la estrategia de relevo generacional impulsada con el Proyecto.

Estrategia de país: El préstamo contribuyó a la Estrategia Banco-País 2007-2010, específicamente en su objetivo de *impulsar un crecimiento económico alto y sostenible y a la generación de empleo*, a través de la puesta en marcha de

pilotos de trabajo asociativos, bajo diferentes modelos que permitieran dinamizar el relevo generacional en el sector cafetero.

Durante el tiempo del proyecto y la puesta en marcha de los pilotos, se favorecieron directamente 286 jóvenes caficultores y se establecieron 7 unidades empresariales bajo modelos de intervención replicables; la replicación de estos modelos de intervención está garantizada gracias al compromiso de la Federación Nacional de Cafeteros.

Section .06 Externalidades

A la fecha, la principal externalidad identificada se relaciona con el mayor conocimiento (producto en buena parte del proyecto) que tiene la banca comercial de la actividad cafetera llevada a cabo por pequeños agricultores, situación que ha influido en su actual buena disposición para otorgar créditos a estas unidades, tanto para compra de tierras como para capital de trabajo, basados fundamentalmente en los flujos de caja presentados por los proyectos y no tanto en las garantías que estos puedan presentar. Gracias al Proyecto, el sector financiero real ha recibido claras señales de las oportunidades de negocio existentes en el sector rural cuando el mismo opera bajo señales de mercado y estrategias de acompañamiento institucional (capacitación, extensión, transferencia, aseguramiento psicológico, etc.) a los productores vinculados bajo esquemas de crédito.

Así mismo se percibe el compromiso adquirido por la institucionalidad cafetera para llevar a cabo procesos de relevo generacional, que se originen en estructuras locales y no centrales, que parten de adelantar cambios en las formas de atención a usuarios jóvenes que por efectos de las nuevas dinámicas socioculturales actúan bajo premisas de articulación que no siempre corresponden a las que tradicionalmente han mantenido las organizaciones con los productores adultos mayores.

Finalmente, se ha comprobado la eficiencia y replicabilidad del modelo de relevo generacional. El modelo permite que jóvenes de 18 a 35 años adquieran predios, adopten tecnologías de punta; y a través del sistema de soporte de la institucionalidad cafetera, comercialicen de manera efectiva sus productos y fortalezcan redes de cooperación de distinto orden como parte de los recursos necesarios para el desarrollo de sus proyectos de vida.

Section .07 Productos

PROGRESO EN LA IMPLEMENTACIÓN (PI)			
Componentes (productos)	Indicadores claves del producto		
1. Creación de Instituciones Complementarias	Presupuesto inicial del Componente: USD\$ 2.615.400 Costo total Componente 1: US\$ 1.477.234 Contrapartida: US\$ 0 BID: US\$ 1.477.234 Desembolso BID: US\$ 1.477.234		
	Productos planeados		Productos logrados
	<u>Línea de Base</u>	<u>Intermedia</u>	<u>Al término del proyecto</u>

PROGRESO EN LA IMPLEMENTACIÓN (PI)					
Componentes (productos)		Indicadores claves del producto			
C.1.1	Intervenciones replicadas por iniciativa de los Comités Departamentales de Cafeteros, en relación a las intervenciones desarrolladas en la operación.	N.A.	N.A.	9 comités	El proyecto logró que 9 Comités Departamentales de Cafeteros (Antioquia, Tolima, Santander, Risaralda, Quindío, Magdalena, Norte de Santander, Valle y Caldas) incorporaran acciones relacionadas con jóvenes caficultores como parte de su trabajo cotidiano. Buena parte de los modelos de intervención propuestos por el proyecto han sido asumidos por estos Comités quienes los están aplicando como iniciativa propia, como es el caso del Comité de Caldas que comenzó ya un proyecto de esta naturaleza con sus propios recursos.
C.1.2	Incremento porcentual del valor de la finca por hectárea.	N.A.	N.A.	30%	Una valoración efectuada sobre el valor estimado de la tierra sembrada en café a mayo/2011 arrojó en promedio un monto de COP \$ 13.740.000 (USD7.230). El valor promedio de la hectárea comprada fue de COP \$5.443.000 (USD2.860) mostrando un incremento del 152%. En este ejercicio sólo se tuvo en cuenta el valor de las áreas cultivadas en café, excluyéndose distorsiones en el precio tales como los aumentos del valor de la tierra por su ubicación, como es el caso de Santander donde el valor de la hectárea por efectos del turismo alcanza COP \$ 35.000.000 (USD18.400); o las áreas no aptas en café, que como en el caso del departamento del Magdalena, pueden ser inferiores a COP \$ 3.000.000 (USD1.600).

PROGRESO EN LA IMPLEMENTACIÓN (PI)				
Componentes (productos)	Indicadores claves del producto			
C.1.3 Modelos de intervención validados y replicables masivamente en el sector cafetero con atributos distintos en cuanto a paquetes tecnológicos, modelo empresarial y fuente de financiamiento	1	N.A.	4	<p>4 Modelos validados</p> <p>Estos modelos vienen sirviendo actualmente de guía a la FNC en su estrategia de intervención para promover o inducir el cambio generacional en la caficultura colombiana.</p> <p>4 Modelos de Financiamiento:</p> <p>El proyecto diseñó o promovió 4 distintos esquemas de financiamiento a los jóvenes caficultores que hicieron parte del mismo. Los principales esquemas utilizados han sido los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Financiados por la banca a través de la incubadora de empresas creada por el proyecto, ▪ Financiados por la banca comercial directamente a los jóvenes, ▪ Financiados a través de créditos de redescuento de FINAGRO (banca de segundo piso), ▪ Financiados por la institucionalidad cafetera, ▪ Financiados con créditos subsidiados del gobierno con garantía de FOGAFIN, FOGACAFE.
C.1.4 Jóvenes agricultores asociados en empresas agrarias.	NA	NA	300	<p>Inicialmente se vincularon al proyecto 298 jóvenes, en 9 grupos que correspondía al 99% de la meta. Por razones ya expuestas, al mes de Agosto/2011 participan del proyecto 153 jóvenes.</p>
C.1.5. Sistema de evaluación y seguimiento implementado.			1	<p>Se creó un sistema de seguimiento y evaluación para medir, no solo los temas administrativos, financieros y técnicos, sino temas de capital social como son: Relaciones de confianza, cooperación, cohesión del grupo.</p>
C.1.6. Comités Departamentales Cafeteros con servicios de asistencia técnica y de gestión para UCAEs operando.	NA	NA	9	<p>Actualmente los 9 Comités Departamentales de Cafeteros que participaron en la ejecución del proyecto continúan asistiendo a los jóvenes que hacen parte de las UCAEs</p>
C.1.7. Empresa incubadora del sector cafetero articulando al sector financiero y a los servicios de gestión de los Comités Departamentales de Cafeteros, conformada y operando.	NA	NA	1	<p>El 16 de enero de 2007 se creó la incubadora con el nombre de Alianza para la Construcción de Capital Empresarial Social y Organizacional Cafetero - ACCESO Café Ltda, que consiste en una figura jurídica cuyo objeto es generar confianza en el sector financiero operando un sistema de garantías que promuevan las iniciativas empresariales, canalice recursos y minimice los obstáculos para la creación de negocios.</p>

PROGRESO EN LA IMPLEMENTACIÓN (PI)				
Componentes (productos)	Indicadores claves del producto			
C.1.8. Monto de financiamiento de largo plazo que la empresa incubadora logra movilizar para las pequeñas empresas agrarias participantes del Programa.	NA	NA	NA	<p>Al mes de Mayo/2011 la empresa ACCESO movilizó por medio de la banca comercial, promotora de inversiones del café, \$ 18.642.671.000 (USD 10.3 millones) para financiar la compra de tierra y capital de trabajo de las UCAE, monto muy importante para el sector tratándose especialmente de pequeños caficultores.</p> <p>En total a través del proyecto se adquirieron un total de 1.573 hectáreas de las cuales las aéreas establecidas y renovadas en café correspondieron a 500.5 hectáreas netas.</p>
<p>Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica).</p> <p>C.1.4: La meta inicial del marco lógico eran 960 jóvenes agricultores asociados en 160 pequeñas empresas agrarias. El proyecto reestructura en el PMR y ajusta la meta en 300 para jóvenes agricultores asociados. Esta reestructuración se debe a que, a mediados de junio de 2009 es evidente para la Federación que continuar con el proceso de intervención vigente no conduciría a mayores beneficios respecto al propósito fundamental de construir un modelo de intervención sostenible y replicable a gran escala. Con el número de unidades constituidas a la fecha y el sistema de seguimiento y evaluación del proyecto, se obtuvieron suficientes argumentos para saber qué aspectos deberían ser replicables y cuáles no.</p>				

Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación Gerente) (si aplica). [X] N/A			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

2. : Implementación de una Experiencia Piloto de los Modelos Institucionales		Presupuesto inicial del Componente: USD\$ 2.612.500 Costo total Componente 1: US\$ 722.494 Contrapartida: US\$ 0 BID: US\$ 722.494 Desembolso BID: US\$ 722.494			
		Productos planeados			Productos logrados
		<u>Línea de Base</u>	<u>Intermedia</u>	<u>Al término del proyecto</u>	
C.2.1	Unidades empresariales bajo modelos de intervención replicables, operando.	N.A	N.A	18	El proyecto al mes de Agosto/2011 logro conformar 9 UCAE, lo que equivale al 50% de la meta.
C.2.2	Solicitantes que demandan participar en el programa.	N.A	N.A	1.260	El proyecto seleccionó y vinculo a 298 jóvenes inicialmente, para lo cual aplicaron y demandaron participar un total de 1.192 jóvenes.
C.2.3	Monto de financiamiento de largo plazo que la empresa incubadora logra movilizar para las pequeñas empresas agrarias participantes del programa	N.A	N.A	N.A	Se logro movilizar USD 10.3 millones de dólares por parte de ACCESO para las 9 UCAE.

PROGRESO EN LA IMPLEMENTACIÓN (PI)	
Componentes (productos)	Indicadores claves del producto
<p>Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica).</p> <p>C 2.1: Al 2009 se constituyeron 9 experiencias de acceso a la tierra y capital de trabajo, bajo esquemas asociativos en los que participaron inicialmente 298 jóvenes, en los departamentos de Antioquia, Caldas, Quindío, Magdalena, Norte de Santander, Risaralda, Santander, Tolima y Valle. Sin embargo, a los pocos meses de estar en funcionamiento la última UCAE constituida en el municipio de El Cairo – Valle del Cauca, en junio del 2009 la Federación Nacional de Cafeteros se da cuenta que se han ensayado suficientes modelos de intervención con los cuales formular un modelo de relevo generacional sostenible económica, financiera, ambiental y socialmente.</p> <p>Por lo anterior, y dado que cada nueva construcción empresarial acarrea los riesgos inherentes a la caficultura, que en el esquema de intervención inicial eran trasladados a la oficina central, la Federación decide no continuar con el esquema inicial del proyecto, que se caracterizaba por su alto contenido asociativo e incentivado por la institucionalidad cafetera</p>	

Section .08 Costos del proyecto

PROGRAMA MODELOS INNOVADORES DE INTERVENCIÓN PARA EL SECTOR CAFETERO (Organismo Ejecutor- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia) PRÉSTAMO BID 1706-OC/CO ESTADO DE INVERSIONES ACUMULADAS A 31 de abril de 2011 (Expresado en dólares estadounidenses)				
Concepto LMS1 (ANEXO A)		PRESUPUESTO VIGENTE	INVERSIONES ACUMULADAS PERIODO ANTERIOR	SALDO ANTES DE CANCELAR EL PRESTAMO 1706
No	Nombre	BID	BID	BID
A.	Administración y Coordinación	772.100	511.964	260.136
A.1	Funcionamiento de la UC	708.100	459.154	248.946
A.2	Monitoreo Ambiental Independiente	40.000	24.707	15.293
A.3	Auditoria Financiera Externa	24.000	28.103	(4.103)
B.	Costos Directos	5.227.900	1.860.660	3.367.240
B.1	Fortalecimiento de Instituciones Complementarias para el sector cafetero	2.615.400	1.138.166	1.477.234
B.2	Implementación de piloto de los modelos institucionales.	2.612.500	722.494	1.890.006
SUB-TOTAL		6.000.000	2.372.624	3.627.376
Gastos Financieros			9.727	
TOTAL		6.000.000	2.382.351	3.617.649
El monto total del endeudamiento durante la operación fue de USD \$ 2.404.119,05. Los USD \$ 21.768,50 no ejecutados a la fecha de la cancelación del crédito, se ejecutaron durante Mayo-Junio en la continuación de algunas consultorías individuales necesarias para la conclusión del proyecto.				

IV. IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

Section .09 Análisis de los factores críticos

El mercado de Tierras.

Una de las principales limitantes que enfrentó el proyecto, especialmente luego de transcurridos los dos primeros años, fue la falta de oferta o de disponibilidad efectiva de tierras con vocación cafetera para la adquisición, debido entre otras razones al incremento de los precios internacionales del café que valorizó las tierras y al restablecimiento del orden público en las zonas rurales (que mejoró la percepción de los propietarios de invertir en el campo). Al momento del diseño de la operación se vivía una situación de deterioro de la seguridad y de bajos precios del café que produjo un nivel alto de abandono o de subutilización de fincas cafeteras en el país.

Adicional a lo anterior, tal y como lo evidenció la evaluación intermedia del Proyecto, el mercado de tierras colombiano tiene un problema de informalidad en la tenencia importante, que se refleja en la ausencia de

registros confiables de predios, por un lado, y en dificultades de titulación y conflictos, por el otro, situación que produjo dificultades para el acceso efectivo a la tierra por parte de los jóvenes caficultores. :

Número de jóvenes asociados a las empresas agrarias – UCAE.

En el diseño del proyecto se estableció como meta implementar 160 UCAEs y 960 jóvenes beneficiarios, lo que significaba que cada UCAE debía tener en promedio 6 jóvenes por unidad empresarial, con fincas en promedio de 30 hectáreas. Durante la ejecución se evidenció la dificultad por encontrar oferta suficiente de predios de estos tamaños por lo que se hizo necesario replantear el tamaño de las UCAEs, con predios cercanos a las 200 hectáreas y grupos de jóvenes en promedio de 30 integrantes.

Procesos de convivencia

Los conflictos personales en algunos grupos han sido causa de roces en la actividad productiva y en la convivencia, y por lo tanto de deserciones. La UCP ha reaccionado dedicando un mayor tiempo al acompañamiento social y a la resolución de conflictos en los grupos. Los resultados de estos cambios sociales en el grupo pueden ser observados detalladamente en el informe de Capital Social de la última medición de la línea de base.

La formalización del Empleo Rural

La estrategia de pagar salarios mínimos para lograr formalizar el empleo rural, resultó contraproducente en la apropiación del proyecto por parte de los jóvenes, generando conflictos en cuanto a las actividades que debían realizar en las fincas pues los jóvenes terminaban recibiendo el mismo ingreso con diferentes esfuerzos, aspecto que limitó o desincentivó la iniciativa individual y la mayor dedicación al trabajo de los grupos. Lo anterior hizo que el proyecto se orientara al final a promover esquemas de propiedad y producción individual (así fuera en UCAEs grandes) con comercialización colectiva (aprovechando escalas).

El apoyo institucional a la implementación

Es claro que un proyecto como el adelantado depende en gran medida de las posibilidades de operación y respuesta de la institucionalidad de soporte. Los costos de transacción que supone un ejercicio de cambio cultural, como termina siendo un proyecto de relevo generacional, tienen que ser asumidos por una institución con una gran legitimidad social y capacidad de respuesta que oriente y sirva de referente permanente a los jóvenes y adultos que de una u otra forma se encuentren vinculados a un ejercicio en el cual se pondrán a prueba procesos y representaciones sociales que durante años han servido de cemento a las dinámicas de producción y reproducción social.

Costos de transacción del proyecto

En la medida que la Federación Nacional de Cafeteros (FNC) es una entidad gremial de carácter privado (aunque ejerce funciones de administrador de recursos parafiscales públicos) no podía recibir de manera directa una garantía de la Nación para el Préstamo con el Banco, por lo que se optó por otorgar el financiamiento al Banco Agrario (quien si podía tener la Garantía por ser una entidad del sector público) y luego este traspasar el crédito a la FNC. Esta situación generó altos costos de intermediación para la Federación representados por el pago de contragarantías y pignoración de ingresos al Banco Agrario y a la Nación, lo que hizo que finalmente la FNC decidiera solicitar la cancelación del saldo no desembolsado de la operación y realizar un prepago de la deuda ya desembolsada. Sin embargo, aunque el proyecto financiado por el Banco culminó, en la práctica la FNC ha mantenido la Unidad Coordinadora y las actividades continúan siendo atendidas con fondos, tanto del nivel central de la FNC, como de los Comités Departamentales de Cafeteros.

Section .10 Desempeño del prestatario/Agencia ejecutora

Clasificación del desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

Section .11 Desempeño del Banco

Clasificación del desempeño del Banco			
<input checked="" type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

V. SOSTENIBILIDAD

Section .12 Análisis de factores críticos

- **El mercado de tierras en el País.** Este tema puede constituirse en una de las principales amenazas a la sostenibilidad del proyecto. Este mercado no está desarrollado, en la mayoría de los casos hay una alta informalidad, los predios son tenencias no legalizadas o con sucesiones no formalizadas que dificultan o hacen dispendioso el acceso formal a la tierra. A lo anterior se suman los tiempos elevados para realizar el proceso legal y administrativo de estudios de escrituras, gastos por levantamiento topográficos, gastos por conceptos de avalúos y gastos notariales que terminan incrementando el valor de la tierra y haciendo que el proceso sea dispendioso y demorado.
- **Sector financiero.** A pesar de que durante el proyecto la banca comercial se acercó al pequeño productor rural basando sus aprobaciones de crédito en los flujos de caja de las fincas y no en el patrimonio del agricultor, hay todavía un camino por recorrer pues la banca sigue restringiendo el acceso a recursos en las zonas rurales por las distorsiones en el mercado de tierras en Colombia y por los riesgos inherentes a la agricultura.
- **Seguimiento y acompañamiento Técnico.** El proyecto alcanzo a tener 18 extensionistas (2 por finca) por un tiempo de dos años. A partir del 2011 este acompañamiento ha sido asumido por el servicio normal de extensión de la FNC, aspecto que garantiza el acceso de los participantes en el proyecto al desarrollo tecnológico promovido por el gremio.
- **Desarrollo de una visión empresarial en el sector rural.** Incorporar y apropiar elementos básicos de administración de un emprendimiento rural como es una finca cafetera es un proceso que toma tiempo para generar apropiación y aplicación de estos conceptos. La FNC, a través de sus Comités Departamentales ha indicado la voluntad de continuar dando el acompañamiento requerido a las iniciativas impulsadas por el proyecto.
- **Indicadores de productividad.** Los flujos de caja proyectados para la financiación de los proyectos de siembra de café, se hicieron teniendo en cuenta un escenario que señala incrementos de productividad que van desde 70 @/ha en el año 2 hasta 300@/ha en el año 5. Mantener estas productividades exige por parte de los jóvenes una alta apropiación técnica en el manejo del cultivo de café, un flujo de caja para la compra de los insumos en el momento que corresponda lo mismo que hacer un excelente manejo postcosecha de la cereza para garantizar un mercado.

Section .13 Riesgos Potenciales

- **El cambio climático.** Este fenómeno está incidiendo negativamente en la productividad del cultivo del café en Colombia. Al presentarse las lluvias hay una mayor incidencia de la roya en cultivos susceptibles como variedad Colombia y Caturra. El invierno ocasiona la caída de la flor lo cual disminuye la producción de café. Así mismo el incremento de la temperatura promedio hace que las áreas mas bajas de la zona cafetera comiencen a presentar incremento en la presencia de plagas y

enfermedades lo cual disminuye los rendimientos y eleva los costos de producción del cultivo. Es de considerar que se están incorporando variedades resistentes (como la Castillo) al tiempo que se aumentan los presupuestos de investigación y desarrollo por parte del gremio.

- **El mercado de Tierras.** La falta de una política de acceso a la tierra que privilegie iniciativas de vinculación de jóvenes al sector cafetero colombiano sigue siendo una necesidad. La estabilidad relativa, social y política de las zonas cafeteras, las ha excluido de los beneficios otorgados a la población rural, que son principalmente dirigidas a las zonas de conflicto. (desplazados, comunidades indígenas, afrodescendientes, víctimas de la violencia, entre otros).
- **Precios del Café.** Con el actual escenario interno y mundial no se esperan dificultades para el sector, pero hipotéticamente una eventual caída de los precios del café puede incidir en la capacidad para pagar las obligaciones con los bancos adquiridas para la compra de las tierras.
- El crear modelos de intervención con alta participación de la institucionalidad cafetera puede considerarse un riesgo para la sostenibilidad del proyecto, por la dependencia que produce. La aptitud empresarial y la motivación para crear un proyecto de vida digno son de cada individuo. Los proyectos deben facilitar el logro de los objetivos personales, pero nunca los pueden forjar.

Section .14 Capacidad institucional

La FNC es una organización de productores sin ánimo de lucro establecida en 1927, que tiene como misión corporativa, “asegurar el bienestar del caficultor colombiano a través de una efectiva organización gremial, democrática y representativa”, con probadas capacidades de gestión y capacidad científica.

Es importante resaltar que la FNC es una estructura de organización y de representación de los caficultores, los mismos que eligen a las autoridades del gremio.

Actualmente existen 15 Comités Departamentales, cada uno dividido en 6 circunscripciones con equivalente número de representantes, 371 Comités Municipales y 3 Oficinas Coordinadoras situadas en departamentos que sin contar con un Comité Departamental, cuentan con una producción que amerita la existencia de una organización que cumpla sus funciones.

Con este modelo institucional se garantiza la compra de la cosecha a los cafeteros, adelantar proyectos de investigación científica, transferir tecnología al campo cafetero, posicionar el Café de Colombia® como el mejor del mundo y gestionar e implementar programas sociales en alianzas en las que intervienen el Gobierno Nacional, los gobiernos locales, clientes especiales, y la cooperación internacional

Dentro del Plan Estratégico de la Federación una de las principales iniciativas es la renovación de la caficultura y el relevo generacional objetivos centrales de este proyecto. Estas dos actividades son y serán en el futuro los principales desafíos y prioridad de la Federación.

Clasificación de sostenibilidad (SO)			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

VI. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

Section .15 Información sobre resultados

En la ejecución del proyecto se realizó una evaluación intermedia en Octubre de 2008 la cual presentó las siguientes conclusiones:

- El MIJC es un programa que está explorando diferentes modelos de producción cafetera asociativa.
- El MIJC implica diversas labores que involucran imponderables y cierto grado de dificultad. La consecución de financiación privada, por ejemplo, o la etapa de adecuación de la finca para llevarla a su madurez productiva, son labores que encuentran obstáculos ocasionales.
- Las metas planteadas inicialmente no anticiparon correctamente dificultades en la adquisición de tierras.

La UCP elaboró 10 informes semestrales de progreso, con los antecedentes periódicos sobre la gerencia y gestión del proyecto y el estado de la ejecución en avance físico y presupuestal. Así mismo presentó un informe final de terminación de proyecto que detalla su desarrollo, limitaciones que enfrentó y lecciones aprendidas.

Durante todo el periodo de ejecución se llevaron a cabo las correspondientes Auditorías Externas del Programa, a cargo de la firma Deloitte & Touche.

Es de mencionar que se realizaron, por parte de consultores contratados por el Banco, dos auditorias expost de carácter financiero y una revisión ex-post de adquisiciones.

Section .16 Seguimiento futuro y evaluación ex-post

El proyecto diseñó un sistema de seguimiento y evaluación para medir las siguientes variables: gestión financiera y operativa del proyecto; medición de impactos del proyecto con una encuesta de línea de base donde se miden cambios de bienestar de las familias, cambios en la productividad, cambios en el valor presente neto de las actividades productivas e indicadores de capital social. Este sistema está operando y se maneja a nivel central en el área de tecnología de la FNC y lo alimenta ACCESO Café y los Comités Departamentales.

VII. LECCIONES APRENDIDAS

1. La selección de beneficiarios para este tipo de proyectos debe realizarse a partir de grupos de agricultores previamente vinculados a procesos de formación, liderados por los propios organismos ejecutores o subejecutores. Las pruebas de selección a realizar (evaluaciones psicométricas para el caso del proyecto) tienen valor para identificar las características esenciales de los individuos que han hecho parte de estos trabajos previos, pero no deben reemplazar el conocimiento en campo que el organismo ejecutor (en este caso los Comités Departamentales de Cafeteros) poseen respecto de cada uno de los jóvenes y sus familias.
2. La pertenencia a las Unidades Empresariales debe ser parte de los incentivos a los que puede acceder un beneficiario en el mediano plazo, pero de ninguna manera debe ser la condición de partida de cada uno de ellos. Las empresas deben ser familiares, pero paulatinamente es necesario incorporar estructuras de cooperación que permitan el escalamiento de distintos eslabones de la producción, en sistemas locales de innovación.
3. La comunidad y la familia son las estructuras dominantes mediante las cuales se organiza la actividad agrícola. La división del trabajo y las formas de explotación de los recursos de la producción se inscriben en las relaciones familiares, bien se trate de relaciones entre sexos o entre generaciones. De

esta manera la jerarquización de las tareas productivas y domésticas según la edad o el sexo, determinan la forma de organización del trabajo en las unidades campesinas. Romper estos esquemas y tratar de establecer procesos competitivos en economías campesinas basadas en estructuras familiares con base en la mano de obra voluntaria o asalariada, pone en riesgo toda la estructura agrícola básica.

4. El proyecto trató de avanzar en el desarrollo de una economía empresarial propia de medianos o grandes productores, pero no pudo superar fácilmente el hecho de que los beneficiarios actuaran en función de las lógicas productivas anteriormente descritas. Al rehacer en la fase de consolidación esas dinámicas socio-culturales propias de las economías campesinas, se restableció el equilibrio entre trabajo y familia, disminuyendo los conflictos y encontrando un camino para identificar productividad cafetera y proyecto de vida familiar.
5. La especialización del trabajo hombre-mujer en la actividad agrícola es una característica generalizada, no importa qué tan escasos o débiles puedan parecer los puentes o vínculos entre las mismas. Los dominios femeninos y masculinos están claramente identificados, aunque finalmente se integran en redes a menudo más amplias, que comprenden el sostenimiento de la vereda, el pueblo o el municipio. Mantener estas especializaciones, al tiempo que se reivindica y proyecta el papel de la mujer en el trabajo, parece ser una de las condiciones de éxito de la fase de consolidación.
6. Los procesos asociativos en los campesinos cafeteros surgen de la necesidad de llevar a cabo una tarea que de ninguna manera pueden realizar de manera individual. Esta lógica no tiene porqué ser distinta en programas con jóvenes. Por lo tanto, uno de los más grandes retos de los gestores de este tipo de proyectos es generar las condiciones para que surja la necesidad de cooperación entre los individuos. Estos procesos de cooperación tienen escenarios temporales diferentes.

Dicho de otra forma, los campesinos cafeteros colaboran, cooperan, en momentos particulares de los procesos productivos y en relación a dimensiones específicas de su vida personal, familiar y comunitaria. Forzar los procesos de asociatividad a todas las dimensiones y tiempo del quehacer individual, es claramente un costoso error que debe ser evitado.

7. Las empresas productivas rurales tienen lógicas y estructuras completamente distintas a las empresas urbanas: el uso del tiempo, la distribución de las tareas, la separación de las dimensiones laborales y familiares, la tensión entre la vida comunitaria y la vida familiar, la definición de roles, el poder vs. la autoridad, etc., son algunos ejemplos de estas diferencias.
8. Un proyecto de relevo generacional debe reconocer y afianzar los modelos socioculturales de los campesinos cafeteros incorporando, en la medida en que los productores lo requieran, herramientas de mejoramiento continuo de su gestión, pero que no choquen con sus prácticas tradicionales. En el sector rural, el tejido socio-productivo es inseparable del tejido cultural y es esta mezcla la que garantiza el papel multifuncional de la agricultura. El desarrollo rural en países como el nuestro, no parece ser viable sin esta multifuncionalidad.
9. La propiedad de la tierra es el mayor incentivo para cada uno de los jóvenes quienes, desde el comienzo mismo del proceso de conformación de lasUCAE, saben que trabajan para sí mismos y sus familias. La tierra representa la raíz familiar y la base de su aseguramiento. Sin ésta, los esfuerzos que demanda la explotación agrícola carecen de sentido y se tornan en un factor de exclusión del joven respecto de la noción de modernidad, que cada vez se percibe más alejada de la ruralidad, ubicándose en intangibles como el conocimiento o en tangibles distintos como la tecnología. Por lo anterior, esquemas como el arrendamiento que no garantizan acceso a la propiedad de la tierra deben ser analizados con cuidado a la hora de diseñar operaciones de esta naturaleza con pequeños agricultores.
10. La apropiación e interiorización de los conocimientos, la experiencia, la tradición cafetera, entre otros, se afianzan al interior de los grupos familiares. En el caso del sector cafetero colombiano experiencias como el de “Escuela Nueva” y “Escuela y Café” así parecen confirmarlo. En este sentido, es un reto para el escalamiento del Proyecto, establecer estrategias para que, sin importar las formas de

transmisión de conocimiento utilizadas, privilegien la retención de los mismos en el marco de los contextos familiares.

11. El proyecto de vida de los jóvenes campesinos del sector rural cafetero es el café en contextos de producción familiar. Ahora bien, el café no sólo es para los jóvenes la siembra y cultivo de café. Es todo un entramado de oportunidades de negocio que surgen en torno a este producto. Por esta razón, futuras iniciativas deberían propiciar espacios para el desarrollo de actividades complementarias a la siembra y producción de café, que vayan abriendo un abanico de oportunidades a emprendimientos, que jalonen el desarrollo del sector cafetero y beneficien a la comunidad.
12. Las fincas de gran formato y los grupos numerosos, contrario a lo que se pensó inicialmente, no son ideales para este tipo de proyectos, ya que rompen con la base esencial de la producción agrícola cafetera de pequeños cultivadores: la unidad productiva familiar. En ese mismo sentido, vale la pena señalar que contrariamente a lo esperado, fincas grandes y grupos nutridos, no favorecen la optimización de los recursos, ni las economías de escala.
13. Esta experiencia piloto demostró que no todos los productos agropecuarios pueden disminuir sus costos al ampliar la escala de los cultivos; en unidades cafeteras de producción familiar, en donde se combinan recursos monetarios con no monetarios, se puede ser más eficiente manteniendo una producción pequeña y flexible a cambios en los flujos de caja.

ANEXOS

Anexo I – Acta del taller de cierre

Anexo II – Evaluación del prestatario

Anexo III – Presentación – taller de cierre

ANEXO I

Acta del Taller de Cierre

Anexo I

Acta del Taller de Cierre

Nombre del proyecto:

Modelos Innovadores de Intervención para el Sector Cafetero

Número de Proyecto CO – L1009

Número de Préstamo 1706 OC/CO

Bogotá DC 31 Octubre/2011

**Lugar: Oficinas del Banco Interamericano de Desarrollo, Representación en
Colombia**

Hora: 10 am a 1 pm

En el marco de cierre del proyecto “Modelos Innovadores de Intervención para el Sector Cafetero” con número de contrato de préstamo 1706 OC/CO, el 31 de Octubre/2011 se llevó a cabo el taller de cierre del proyecto en las oficinas del Banco Interamericano de Desarrollo en Colombia, con la participación de funcionarios de la Federación de Cafeteros de Colombia (FNC), del Departamento Nacional de Planeación (DNP) y del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

El objetivo principal del taller fue recopilar las lecciones aprendidas de la ejecución del proyecto “Modelos Innovadores de Intervención para el Sector Cafetero”.

1. Desarrollo del Taller

La FNC, en su calidad de organismo ejecutor, realizó una presentación en la cual se incluyó información básica del proyecto, etapas del proyecto, modelos de intervención, ejecución financiera, lecciones aprendidas y conclusiones, estos aspectos permitieron analizar los impactos directos e indirectos de la ejecución del proyecto.

El monto total del proyecto financiación fue por USD \$ 6.000.000, el préstamo inició su ejecución el 11 de Julio/2006. Por razones de índole financiero el préstamo fue cancelado y prepago de manera anticipada el 16 de Mayo/2011, logrando desembolsos a la fecha de cierre por valor total USD \$ 2.404.119,50

2. Objetivos del Proyecto

“Contribuir a mejorar la competitividad de la caficultura colombiana, a través de la adopción de modelos institucionales sostenibles de intervención que contribuyan a mejorar el acceso a recursos productivos, en particular de jóvenes agricultores”.

Las estrategias del proyecto fueron: i) Promover la adopción tecnológica; ii) Facilitar el relevo generacional mediante el acceso a factores productivos por parte de jóvenes agricultores y la movilidad de recursos hacia el sector; iii) Introducir nuevos modelos de intervención; y iv) Impulsar la asociatividad entre los beneficiarios.

Los componentes del proyecto fueron:

1. Fortalecimiento a las Instituciones Complementarias del Sector Cafetero

- Empresa Incubadora
- Unidades Cafeteras Empresariales (UCAEs).

- Unidades Especiales de Acompañamiento
- Sistema de Seguimiento Evaluación y Aprendizaje

2. Implementación Piloto de los Modelos Institucionales

3. Logros Alcanzados

Para la ejecución del proyecto se diseñaron mecanismos de intervención que se resumen a continuación:

- Un plan de intervención agronómico con avances tecnológicos de CENICAFE y manejo adecuado de los recursos naturales.
- El diseño de instrumentos financieros adaptados a la caficultura colombiana.
- Un integrador que intermediara las relaciones de las UCAE con su entorno.
- Una estructura de apoyo técnico que respondiera a las demandas de las UCAE.
- Un diseño organizacional materializado en planes de negocio.
- Una estrategia de incremento del capital social en las UCAE y su entorno.

3.1. Fortalecimiento a las instituciones complementarias del sector

- Conformación de la empresa Incubadora denominada Acceso Café Ltda. (Alianza para la Construcción de Capital Empresarial Social y Organizacional Cafetero Limitada), que en coordinación con la FNC, prestaría sus servicios de gestión empresarial, técnica y de acceso a recursos financieros a las UCAE. Este aspecto permitió el mejoramiento del acceso de los jóvenes a los factores productivos con alta participación del sector financiero colombiano, (Banco de Bogotá, Agrario, Davivienda, Procredit) y que promovieron el relevo generacional y la capacidad empresarial de jóvenes rurales.
- Conformación de 9 UCAEs, las cuales permitieron en el periodo de operación del proyecto los siguientes logros:
 - 298 jóvenes participando.
 - 17 fincas cafeteras, con una extensión total de 1.600 hectáreas en operación
 - 500 hectáreas tecnificadas.
 - 350 hectáreas renovadas con variedad “castilla”.
 - Créditos PSF otorgados a cada joven beneficiarios con 64 hectáreas renovadas por zoca
 - Más de 200 jóvenes se capacitaron en aspectos técnicos. Algunos de los cuales obtuvieron certificados de competencias técnicas del SENA. Así mismo, se capacitaron en obtención de semilla certificada y en administración de la finca.
 - Durante 2 años **CENICAFÉ** asistió la implementación de un sistema de calidad para hacer sostenible económica, social y ambientalmente las unidades productivas. Como resultado de esta capacitación se mejoraron los sistemas de saneamiento básico, la infraestructura productiva, y la calidad habitacional para más de 250 personas.
 - Más de 200 jóvenes se vincularon individualmente al sistema financiero.
 - Más de 200 jóvenes obtuvieron **tarjetas cafeteras inteligentes** para acceder a los beneficios de la institucionalidad cafetera como: Subsidios para la renovación de cafetales y compra de insumos, garantía de compra con incentivos para la diferenciación del café, capacitación gremial, entre otros.
 - Más de 200 jóvenes accedieron a los beneficios del sistema de seguridad social.
 - Derecho a la Cédula Cafetera por ser propietarios de fincas cafeteras, lo cual les ofrece acceso y participación gremial activa, además de los beneficios de la tarjeta
- Unidades Especiales de Acompañamiento. Para la FNC el proyecto no es un piloto productivo, es **un proyecto de desarrollo rural** que busca mejorar la calidad de vida de los productores y sus familias, cambiando historias individuales y colectivas en períodos de tiempo relativamente cortos. Razón por la cual participaron además del equipo técnico del proyecto, personal de 9 comités de cafeteros, que permiten realizar el acompañamiento técnico, ambiental y social, de tal forma de poder garantizar el seguimiento a este proceso.

La experiencia adquirida en los años de implementación de este proyecto piloto ha permitido contribuir en las discusiones y en la elaboración de los documentos de diseño, para la implementación de nuevos mecanismos de acceso a recursos productivos por parte de jóvenes cafeteros al interior de la institucionalidad cafetera

Comités Departamentales como los de Caldas, Cundinamarca y Cauca están comprometidos con nuevos procesos de relevo generacional basados en el esfuerzo educativo y de formación iniciado en las escuelas cafeteras y el trabajo con las comunidades por parte del servicio de extensión.

Son ejemplos: el Comité de Caldas con su iniciativa “Conexión Laboral”, que espera apoyar en un proyecto piloto a alrededor de 100 jóvenes egresados del programa “Escuela y Café”, para que accedan a un crédito bancario que les permita convertirse en propietarios de una finca, entre 3 y 4 hectáreas en café y obtener la financiación del capital de trabajo necesario para ponerlas en plena producción. El Comité del Cauca ha continuado con las brigadas de crédito dirigidas a jóvenes y mujeres cabeza de familia, así como con el apoyo técnico y la capacitación a grupos de jóvenes cafeteros pertenecientes a comunidades indígenas, lo mismo que al acceso de créditos del PSF.

Con estas acciones se ha permitido que áreas de baja productividad actualmente, se encuentren renovadas y muy próximas a entrar en producción

El Comité de Cundinamarca también ha continuado con el programa que apoya el acceso a tierra por parte de jóvenes, a través de arreglos familiares de préstamo o arriendo de pequeñas áreas en las fincas de sus padres o parientes, buscando ofrecer oportunidades de “aprender haciendo” a los jóvenes escolares de las veredas cafeteras.

- Sistema de Seguimiento Evaluación y Aprendizaje. El proyecto realizó un sistema de seguimiento y evaluación no solo para medir los temas administrativos, financieros y técnicos, sino temas de capital social como son: Relaciones de confianza, cooperación, cohesión del grupo.

3.2. Implementación piloto Modelos innovadores intervención

- Se estructuraron, conformaron y validaron 4 modelos pilotos de intervención en función de:
 - Grado de asociatividad entre los agricultores: relacionado a la ubicación espacial, el tamaño de las fincas y a las actividades de la cadena de valor.
 - Paquete tecnológico-comercial: Diferentes tecnologías y Cafés Especiales.
 - Modalidad Financiera: Diferentes mecanismos de consecución de recursos.
- Las variables para conformar los modelos piloto son:
 - El tamaño de los predios, el tamaño del grupo de participantes del programa, características geopolíticas y sociales locales. (Cercanía a las cabeceras, infraestructura, estabilidad gubernamental, etc.)
 - Manejo y posesión de la tierra.
 - Modelos para el manejo financiero.
 - Estructuras jurídicas.
 - Esquema productivo básico.
 - Dinámicas sociales y estrategias de generación de capital social.
 - Incentivos a la conformación de empresas asociativas.
 - Estructura del proceso de selección y posterior conformación de los grupos.
 - Acompañamiento y control de los Comités de Cafeteros.

4. Principales lecciones aprendidas

1. Las unidades productivas son más eficientes si se configuran por unidades familiares con posesión individual de aproximadamente 0.5 hectáreas, con manejo colectivo de los recursos comunes de la producción, siembra y mantenimiento de los cultivos en función del flujo de caja, deuda asumida por el beneficiario y mano de obra familiar.

2. La selección de beneficiarios debe realizarse a partir de grupos previamente vinculados a procesos de formación, liderados por los Comités de Cafeteros.
3. La pertenencia a la UCAE debe ser parte de los incentivos a los que puede acceder un beneficiario en el mediano plazo, pero de ninguna manera debe ser la condición de partida de cada uno de ellos.
4. La comunidad y la familia son las estructuras dominantes mediante las cuales se organiza la actividad agrícola. La división del trabajo y las formas de explotación de los recursos de producción se inscriben en relaciones familiares. Romper estos esquemas y tratar de establecer procesos competitivos en economías campesinas basadas en la mano de obra voluntaria o asalariada, pone en riesgo toda la estructura cafetera.
5. El proyecto trató de avanzar en el desarrollo de una economía empresarial propia de medianos o grandes productores. La fase de consolidación tuvo en cuenta las dinámicas socio-culturales propias de las economías campesinas y restableció el equilibrio entre trabajo y familia, disminuyendo los conflictos y encontrando un camino para identificar productividad cafetera y proyecto de vida familiar.
6. La especialización del trabajo hombre-mujer en la actividad agrícola es una característica generalizada, no importa qué tan escasos o débiles puedan parecer los puentes o vínculos entre las mismas. Los dominios femeninos y masculinos están claramente identificados. Mantener estas especializaciones, al tiempo que se reivindica y proyecta el papel de la mujer en el trabajo, parece ser una de las condiciones de éxito de la fase de consolidación.
7. Los procesos asociativos surgen de la necesidad de llevar a cabo una tarea que de ninguna manera pueden realizar de manera individual. Esta lógica no tiene porqué ser distinta en programas de desarrollo rural. Los procesos de cooperación tienen escenarios temporales diferentes. Forzar los procesos de asociatividad a todas las dimensiones y tiempo del quehacer individual, es claramente un costoso error que debe ser evitado.
8. Las empresas productivas rurales tienen lógicas y estructuras distintas a las empresas urbanas: el uso del tiempo, la distribución de las tareas, la separación de las dimensiones laborales y familiares, la tensión entre la vida comunitaria y la vida familiar, la definición de roles, el poder vs. la autoridad, etc. Un proyecto de desarrollo rural debe reconocer los modelos socioculturales de los campesinos cafeteros. En el sector rural, el tejido socio-productivo es inseparable del tejido cultural y es esta mezcla, la que garantiza el papel multifuncional de la agricultura.
9. La propiedad de la tierra es el mayor incentivo para los jóvenes. La tierra representa la raíz familiar y la base de su aseguramiento. Sin ésta, los esfuerzos que demanda la explotación agrícola como el conocimiento o la tecnología carecen de sentido.
10. El proyecto de vida de los jóvenes campesinos del sector rural cafetero es el café, pero “café” no sólo es la siembra y cultivo. Existen actividades complementarias que proveen oportunidades de emprendimiento y jalonan el desarrollo del sector cafetero.
11. Las fincas de gran formato y grupos numerosos, contrario a lo que se pensó inicialmente, no son ideales para este tipo de pilotos, ya rompen con la base esencial de la producción agrícola cafetera de pequeños cultivadores: la unidad productiva familiar. En ese mismo sentido, vale la pena señalar que contrariamente a lo esperado, fincas grandes y grupos nutridos, no favorecen la optimización de los recursos, ni las economías de escala.
12. Esta experiencia piloto demostró que no todos los productos agropecuarios pueden disminuir sus costos al ampliar la escala de los cultivos; en unidades cafeteras de producción familiar, en donde se combinan recursos monetarios con no monetarios, se puede ser más eficiente manteniendo una producción pequeña y flexible a cambios en los flujos de caja.
13. La formalización del empleo rural es difícil de aplicar y sostener en el sector cafetero y, en ocasiones puede desarticular el funcionamiento eficaz y efectivo de la economía familiar tradicional.

5. Algunas Conclusiones

En el taller final, la FNC presentó algunas conclusiones del proyecto:

1. Se ha comprobado la eficiencia y replicabilidad del modelo de relevo generacional. El esquema permite que jóvenes de 18 a 35 años adquieran predios, adopten tecnologías de punta y, a través del sistema de soporte de la institucionalidad cafetera, produzcan y comercialicen de manera efectiva sus productos.

2. El acceso a recursos para la compra de fincas y financiamiento de capital de trabajo es posible, pero requiere de un especial acompañamiento de la institucionalidad cafetera a los jóvenes, cuando se presentan ante el sector financiero colombiano. Este acompañamiento se refiere a procesos y programas especiales, en donde la Federación negocia unos parámetros generales con los bancos y son las entidades financieras las que toman la decisión del crédito.
3. Este proyecto demostró que la verdadera motivación por la cual los jóvenes campesinos abandonan su entorno rural es por la falta de oportunidades laborales. Es posible revertir flujos migratorios, si en lo rural se compite adecuadamente con las oportunidades urbanas.
4. La Federación ha apoyado la descentralización de iniciativas y estrategias desarrolladas por parte de los Comités Departamentales y Municipales de Cafeteros. En esa tarea y de acuerdo con los resultados del proyecto de Jóvenes, es posible concluir que: *“El relevo Generacional es un relevo cultural y una renovación de capacidades que se materializa en el recurso humano, pero que evidentemente es mucho más que esto. El Relevo Generacional es generación de tejido institucional que dé cuenta de las demandas de los jóvenes, es apertura a oportunidades de negocios tanto para los mercados tradicionales, como para los nuevos mercados que acompañan la emergencia de generaciones jóvenes con capacidad de consumo. El Relevo Generacional es adecuación de procesos formales y no formales de educación a la demandas de generación de conocimientos de los jóvenes y es, sobre todo, apertura de gremios e instancias de gobierno al desarrollo de efectivos espacios de participación de los jóvenes en las decisiones que orientan los destinos de comunidades y grupos sociales. La incorporación de jóvenes a estructuras que no se encuentran preparadas para asumir estos procesos de cambio generacional, con los retos y riesgos que los mismos entrañan, es un remedio parcial a un problema estructural del campo colombiano.”*

6. Participantes

- Lina Rivas – Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. Asesor Gerencia General
- Catalina Álvarez – Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. Coordinadora Administrativa Proyecto
- Juan Carlos Gallego - Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. Coordinador Seguimiento y Evaluación Proyecto
- Carlos Armando Uribe - Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. Especialista Extensión.
- Samuel Zambrano – Departamento Nacional de Planeación – Asesor Dirección Desarrollo Rural.
- Jaime Mañozca Ruiz – Contratista BID Apoyo Elaboración PCR
- Diego Arcia – Analista Banco Interamericano de Desarrollo
- Fernando Balcazar – BID – Especialista Sectorial Banco Interamericano de Desarrollo

ANEXO II

Evaluación del Prestatario



Banco Interamericano de Desarrollo
Informe de Terminación de Proyecto –2011 PCR
Evaluación del Ejecutor

Nombre del Proyecto: MODELOS INNOVADORES DE INTERVENCIÓN PARA EL SECTOR CAFETERO

Agencia(s) Ejecutora(s): FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA

Prestatario: REPÚBLICA DE COLOMBIA

Fecha de Aprobación del Proyecto: 14-Dec-2005

Fecha Efectividad Contrato: 19-Oct-2006

Fecha Evaluación Ejecutor: 14.-Sep-2011

Fecha Esperada Taller de Cierre: 31-Oct-2011

Clasificación del Desempeño del Proyecto por el Ejecutor

La probabilidad de Lograr su Objetivo(s) de Desarrollo:

☒ Muy Probable (MP) ☐ Probable (P) ☐ Poco Probable (PP) ☐ Improbable (I)

Implementación del Proyecto:

☐ Muy Satisfactorio (HS) ☒ Satisfactorio (S) ☐ Poco Satisfactorio (PC) ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

Sostenibilidad de Resultados de Proyecto:

☐ Muy Probable (MP) ☒ Probable(P) ☐ Poco Probable (PP) ☐ Improbable (I)

Comentarios: La finalidad del proyecto era crear una experiencia piloto de modelos de intervención que fueran innovadores en cuanto al financiamiento, paquete tecnológico y el modelo empresarial asociativo, y sobre el cual se derivaran lecciones para la formulación de un proyecto a gran escala, que permita el relevo generacional en la caficultura. Este aprendizaje se obtuvo. Sin embargo, para mantener un nivel de riesgo financiero manejable, no se adelantaron tantos procesos asociativos, ni se vinculó a el número de jóvenes inicialmente programados.

Desempeño del Ejecutor

Por favor clasifique su propio desempeño durante la preparación y ejecución del Proyecto:

☐ Muy Satisfactorio (MS) ☒ Satisfactorio (S) ☐ Poco Satisfactorio (US) ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

Comentarios: La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia puso a disposición del proyecto todas las herramientas y activos a su alcance para la ejecución del proyecto. La mayoría de las actividades del proyecto fueron nuevas y exigió, no sólo creatividad e innovación, sino perseverancia y decisión por parte de todos los involucrados en su desarrollo.

Desempeño del Banco

Por favor clasifique el desempeño del Banco durante la preparación y ejecución del Proyecto. Elementos que deben ser considerados, incluir hasta que punto el Banco facilitó la participación en el diseño del proyecto, propuso adecuadas soluciones técnicas a problemas identificados, y respondió a las necesidades del Prestatario (sentido del tiempo a la respuesta del Banco, y selección de tipo de instrumento) así como asistencia técnica (y la flexibilidad de responder a situaciones de emergencia durante la implementación del proyecto. Sus comentarios serán incorporados en el PCR, sin ser alterados). Favor notar que esta sección será replicada sin alterar al cuerpo principal del PCR.

☒ Muy Satisfactorio (MS) ☐ Satisfactorio (S) ☐ Poco Satisfactorio (PS) ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

Comentarios: Dada la naturaleza innovadora del proyecto su ejecución requirió de mucha flexibilidad no sólo por parte del ejecutor, sino por los responsables del proyecto en el Banco, quienes entendieron esta naturaleza innovadora y se comprometieron colaborando constantemente en crear las oportunidades técnicas, administrativas y financieras necesarias para encontrar modelos innovadores de intervención que facilitaran el relevo generacional en la caficultura colombiana.

Sugerencias Adicionales para Mejorar el Desempeño del Banco

Comentarios/sugerencias adicionales para mejorar el futuro desempeño del Banco.

Una de las razones para la finalización anticipada del proyecto se debió a las condiciones iniciales del préstamo, que requería entre otros garantía de la Nación y, en consecuencia un número excesivo de contragarantías y el cumplimiento de una serie de requisitos administrativos y técnicos que hicieron la ejecución del proyecto muy onerosa.

Para que el Banco tenga una mayor penetración en el sector privado, las relaciones deberían ser más simplificadas, de otra forma el sector privado no va estar muy dispuesto a contratar créditos con el BID.

ANEXO III

Presentación – Taller de Cierre

Taller Final



**Federación Nacional de
Cafeteros de Colombia**

Modelos Innovadores de Intervención para el Sector Cafetero

Préstamo 1706 OC/CO



Información Básica

No. de Proyecto: CO-L1009
No. de Préstamo: 1706 OC/CO
Prestatario: Banco Agrario de Colombia
Ejecutor: Federación Nacional de Cafeteros de Colombia

Monto: USD \$ 6.000.000,00
Desembolsos: USD \$ 2.404.119,50
Aprobación
Directorio: 14-Dic-2005
Firma Contrato: 11-Julio-2006
Elegibilidad
primer desembolso: 17-Oct-2006
Primer desembolso: 26-Nov-2006
Duración: 54 meses
(1er desembolso)
Cancelación y
Prepago: 16-Mayo-2011





El proyecto

Objetivo “contribuir a mejorar la competitividad de la caficultura colombiana, a través de la adopción de modelos institucionales sostenibles de intervención que contribuyan a mejorar el acceso a recursos productivos, en particular de jóvenes agricultores”.



Estrategia: i) promover la adopción tecnológica; ii) facilitar el relevo generacional mediante el acceso a factores productivos por parte de jóvenes agricultores y la movilidad de recursos hacia el sector; iii) introducir nuevos modelos de intervención; y iv) impulsar la asociatividad entre los beneficiarios.



Componentes

1. Fortalecimiento a las Instituciones Complementarias del Sector Cafetero
 - a. Empresa Incubadora
 - b. Unidades cafeteras Empresariales
 - c. Unidades Especiales de Acompañamiento
 - d. Sistema de seguimiento evaluación y aprendizaje
2. Implementación Piloto de los Modelos Instituciones





Mecanismos

- Un plan de intervención agronómico con avances tecnológicos de CENICAFE, y manejo adecuado de los recursos naturales.
- El diseño de instrumentos financieros adaptados a la caficultura
- Un integrador que intermediara las relaciones de las UCAE con su entorno
- Una estructura de apoyo técnico que respondiera a las demandas de las UCAE.
- Un diseño organizacional materializado en planes de negocio.
- Una estrategia de incremento del capital social en las UCAE y su entorno.



FINCA: LA ITALIA	UCAE CELBA
ÁREA TOTAL: 26.18 Has	EMPRESARIOS DEL CAFÉ
ÁREA CAFÉ: 22.77 Has.	FINCAS: 5
N.º ÁRBOLES: 146.289	N.º DE SOCIOS: 21
VAR. CASTILLO (%): 47	ÁREA TOTAL: 118.18 Has.
VAR. COLOMBIA (%): 45.5	ÁREA CAFÉ: 102.39 Has.
CATURRO (%): 7.5	N.º ÁRBOLES: 602.409 Arb
ÁRB LEVANTE: 68.800	ÁREA LEVANTE: 30.04 Has.
Has RENOVACIÓN 2010: 2.86	OTROS CULTIVOS: MAÍZ
CULTIVO ASOCIADO: MAÍZ	PRODUCCIÓN 2008: 6029e
	PRODUCCIÓN 2009: 8000e
	• FUENTE: SICE WEB



Etapas Proyecto

ETAPAS	ACTIVIDADES
1. CONFORMACIÓN	1.1. Identificación y Evaluación de Predios. 1.2. Promoción y Convocatoria del Proyecto. 1.3. Selección de beneficiarios. 1.4. Inducción. 1.5. Selección y negociación de predios. 1.6. Constitución jurídica y normativa de la UCAE (Escritura y reglamentos operativos). 1.7. Planeación técnica, financiera y social. 1.8. Definición del modelo de intervención de la finca. 1.9. Aplicación del modelo económico.
2. DESARROLLO	2.1. Operación de la Incubadora. 2.1.1. Arreglos contractuales. 2.1.2. Gestión de recursos financieros. 2.2. Instalación proyectos productivos. 2.3. Fortalecimiento tejido social. 2.4. Implementación plan ambiental. 2.5. Fortalecimiento organizacional. 2.6. Fortalecimiento comercial.
3. CONSOLIDACION Y AUTONOMIA	3.1. Seguimiento y Acompañamiento. 3.2. Medición del impacto técnico y económico. 3.3. Medición del impacto social. 3.4. Preparación para la Transferencia de la Propiedad a los Beneficiarios.



Modelos de Intervención Iniciales

Los modelos de intervención iniciales se estructuraron en función de:

1. Grado de asociatividad entre los agricultores: relacionado a la ubicación espacial, el tamaño de las fincas, y las actividades de la cadena de valor.
2. Paquete tecnológico-comercial: Diferentes tecnologías y Cafés Especiales.
3. Modalidad Financiera: Diferentes mecanismos de consecución de recursos.



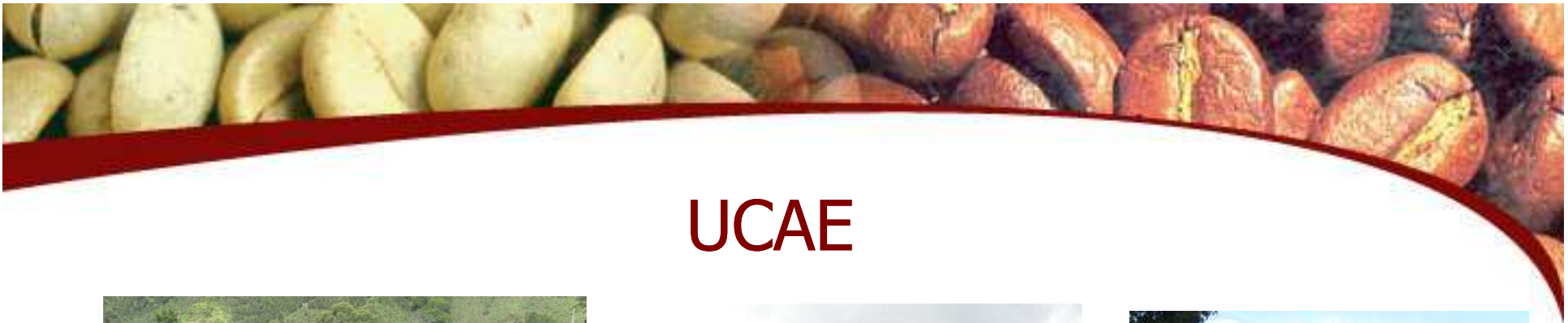


Variables que Configuraron los Modelos

- El tamaño de los predios
- El tamaño del grupo
- Características geopolíticas y sociales locales. (Cercanía a las cabeceras, infraestructura, violencia paramilitar y guerrillera, estabilidad gubernamental, etc.).



- Manejo y posesión de la tierra
- Manejo financiero
- Estructuras jurídicas
- Esquema productivo básico
- Dinámicas sociales y estrategias de generación de capital social
- Incentivos a la conformación de empresas asociativas.
- Estructura del proceso de selección y posterior conformación de los grupos.
- Acompañamiento y control de los Comités de Cafeteros.



UCAE





Resultados del Propósito

Mediante el proyecto, la FNC adoptó modelos institucionales de intervención en donde se combinaron elementos innovadores, que llevaron al mejoramiento del acceso de los jóvenes a los factores productivos con alta participación del sector financiero colombiano, y que promovieron el relevo generacional y la capacidad empresarial de jóvenes rurales.

Durante la ejecución del proyecto se generaron varias externalidades como:

- Acelerar la transferencia de tecnología
- Renovación y tecnificación de cultivos
- Incentivar la generación de [Capital Social](#)
- Generar lecciones y aprendizajes al Servicio de extensión y la Federación sobre nuevas formas de trabajar con jóvenes
- Acceso a servicios financieros. Sujetos de Crédito.



Resultados del Project Monitoring Report -PMR

Objetivos del Desarrollo	Meta	Resultado
Intervenciones replicadas en los comités departamentales	9	9 comités participando e interviniendo en el proyecto
Incremento valor de la tierra	30%	El crecimiento es de 152% sobre el precio de venta actual.
Modelos de intervención validados y replicados	4	4 modelos validados
Jóvenes agricultores asociados	300	298 Jovenes participaron el el proyecto
Unidades empresariales	18	9 UCAEs conformadas y funcionando



Resultados para la Caficultura

- Para la FNC el proyecto no es un piloto productivo, es un proyecto de desarrollo rural que buscan mejorar la calidad de vida de los productores y sus familias, cambiando historias individuales y colectivas en períodos de tiempo relativamente cortos.
- En el periodo de operación del proyecto se renovaron has de café tecnificado

Cultivos
17 fincas cafeteras
Extensión total de casi 1.600 hectáreas,
500 hectáreas en café tecnificado
350 has renovadas en variedad "Castillo", a través de: Créditos PSF otorgados a cada joven beneficiario 64 hectáreas renovadas por zoca



Resultados para la Caficultura

Cultivo Antes



Cultivo Después



- Mas de 200 jóvenes se capacitaron en aspectos técnicos. Algunos de los cuales obtuvieron certificados de competencias técnicas del SENA. Así mismo se capacitaron en obtención de semilla certificada y en administración de la finca.

Resultados para la Caficultura

- Durante 2 años CENICAFÉ asistió la implementación de un sistema de calidad para hacer sostenible económica, social y ambiental las unidades productivas. Como resultado de esta capacitación se mejoraron los sistemas de saneamiento básico, la infraestructura productiva, y la calidad habitacional de 250 individuos.





Resultados para la Caficultura

- Mas de 200 jóvenes se vincularon directamente al sistema financiero.
- Mas 200 jóvenes adquirieron tarjetas cafeteras para acceder a los beneficios de la institucionalidad cafetera tales como: Subsidios para la renovación de cafetales y compra de insumos, garantía de compra con incentivos para la diferenciación del café.
- Mas de 200 jóvenes accedieron a los beneficios del sistema de seguridad social.



Ejecución Financiera

Préstamo 1706 OC/CO

Concepto LMS1 (ANEXO A)		PPTO	2007	2008	2009	2010	2011	INVERSIONES ACUMULADAS	SALDO
No	Nombre	BID	BID	BID	BID	BID	BID	BID	BID
A.	Administración y Coordinación	772.100,00	100.800,91	119.520,18	111.161,76	165.667,00	14.814,56	511.964,41	260.135,59
A.1	Funcionamiento de la UC	708.100,00	91.230,12	110.267,56	111.161,76	131.734,00	14.760,56	459.154,00	248.946,00
A.2	Monitoreo Ambiental Indep	40.000,00	-	-	-	24.653,00	54,00	24.707,00	15.293,00
A.3	Auditoria Financiera Externa	24.000,00	9.570,79	9.252,62	-	9.280,00	-	28.103,41	(4.103,41)
B.	Costos Directos	5.227.900,00	191.847,51	461.256,60	462.987,60	623.860,72	120.707,57	1.860.660,00	3.367.240,00
B.1	Fortalecimiento Instituciones Complementarias	2.615.400,00	181.245,88	334.736,46	234.194,64	327.700,96	60.288,06	1.138.166,00	1.477.234,00
B.2	Implementación de piloto de los modelos institucionales.	2.612.500,00	10.601,63	126.520,14	228.792,96	296.159,76	60.419,51	722.494,00	1.890.006,00
SUB-TOTAL		6.000.000,00	292.648,42	580.776,78	574.149,36	789.527,72	135.522,13	2.372.624,41	3.627.375,59
	Gastos Financieros			3.331,14	2.554,91	3.841,34	-	9.727,00	
TOTAL EJECUTADO		6.000.000,00	292.648,42	584.107,92	576.704,27	793.369,07	135.522,13	2.382.351,41	3.617.648,59
Ejecutados Mayo a Julio 2011								21.768,09	
EDEUDAMIENTO TOTAL								2.404.119,50	



Lecciones y Aprendizajes

1. Las unidades productivas son mas eficientes si se configuran por unidades familiares con posesión individual de aprox 5 has, con manejo colectivo de los recursos comunes de la producción, siembra y mantenimiento de los cultivos en función del flujo de caja, deuda asumida por el beneficiario y mano de obra familiar.
2. La selección de beneficiarios debe realizarse a partir de grupos previamente vinculados a procesos de formación, liderados por los Comités de Cafeteros.
3. La pertenencia a las UCAE debe ser parte de los incentivos a los que puede acceder un beneficiario en el mediano plazo, pero de ninguna manera debe ser la condición de partida de cada uno de ellos.



Lecciones y Aprendizajes

4. La comunidad y la familia son las estructuras dominantes mediante las cuales se organiza la actividad agrícola. La división del trabajo y las formas de explotación de los recursos de la producción se inscriben en relaciones familiares. Romper estos esquemas y tratar de establecer procesos competitivos en economías campesinas basadas en la mano de obra voluntaria o asalariada, pone en riesgo toda la estructura cafetera.
5. El proyecto trató de avanzar en el desarrollo de una economía empresarial propia de medianos o grandes productores. La fase de consolidación tuvo en cuenta las dinámicas socio-culturales propias de las economías campesinas, y restableció el equilibrio entre trabajo y familia, disminuyendo los conflictos y encontrando un camino para identificar productividad cafetera y proyecto de vida familiar.



Lecciones y Aprendizajes

6. La especialización del trabajo hombre-mujer en la actividad agrícola es una característica generalizada, no importa qué tan escasos o débiles puedan parecer los puentes o vínculos entre las mismas. Los dominios femeninos y masculinos están claramente identificados. Mantener estas especializaciones, al tiempo que se reivindica y proyecta el papel de la mujer en el trabajo, parece ser una de las condiciones de éxito de la fase de consolidación.
7. Los procesos asociativos surgen de la necesidad de llevar a cabo una tarea que de ninguna manera pueden realizar de manera individual. Esta lógica no tiene porqué ser distinta en programas de desarrollo rural. Los procesos de cooperación tienen escenarios temporales diferentes. Forzar los procesos de asociatividad a todas las dimensiones y tiempo del quehacer individual, es claramente un costoso error que debe ser evitado.



Lecciones y Aprendizajes

8. Las empresas productivas rurales tienen lógicas y estructuras distintas a las empresas urbanas: el uso del tiempo, la distribución de las tareas, la separación de las dimensiones laborales y familiares, la tensión entre la vida comunitaria y la vida familiar, la definición de roles, el poder vs. la autoridad, etc. Un proyecto de desarrollo rural debe reconocer los modelos socioculturales de los campesinos cafeteros. En el sector rural, el tejido socio-productivo es inseparable del tejido cultural y es esta mezcla es la que garantiza el papel multifuncional de la agricultura.
9. La propiedad de la tierra es el mayor incentivo para los jóvenes. La tierra representa la raíz familiar y la base de su aseguramiento. Sin ésta, los esfuerzos que demanda la explotación agrícola como el conocimiento o la tecnología carecen de sentido.
10. El proyecto de vida de los jóvenes campesinos del sector rural cafetero es el Café, pero el Café no sólo es la siembra y cultivo existen actividades complementarias que proveen oportunidades de emprendimiento y jalonan el desarrollo del sector cafetero.



Lecciones y Aprendizajes

11. Las fincas de gran formato y grupos numerosos, contrario a lo que se pensó inicialmente, no son ideales para este tipo de pilotos, ya rompen con la base esencial de la producción agrícola cafetera de pequeños cultivadores: la unidad productiva familiar. En ese mismo sentido, vale la pena señalar que contrariamente a lo esperado, fincas grandes y grupos nutridos, no favorecen la optimización de los recursos, ni las economías de escala.
12. Esta experiencia piloto demostró que no todos los productos agropecuarios pueden disminuir sus costos al ampliar la escala de los cultivos; en unidades cafeteras de producción familiar, en donde se combinan recursos monetarios con no monetarios, se puede ser más eficiente manteniendo una producción pequeña y flexible a cambios en los flujos de caja.
13. La formalización del empleo rural es difícil de aplicar y sostener en el sector cafetero y, en ocasiones puede desarticular el funcionamiento eficaz y efectivo de la economía familiar tradicional.



Conclusiones

1. Se ha comprobado la eficiencia y replicabilidad del modelo de relevo generacional. El esquema permite que jóvenes de 18 a 35 años adquieran predios, adopten tecnologías de punta y, a través del sistema de soporte de la institucionalidad cafetera, produzcan y comercialicen de manera efectiva sus productos.
2. El acceso a recursos para la compra de fincas y financiamiento de capital de trabajo es posible, pero requiere de un especial acompañamiento de la institucionalidad cafetera a los jóvenes, cuando se presentan ante el sector financiero colombiano.
3. Este proyecto demostró que la verdadera motivación por la cual los jóvenes campesinos abandonan su entorno rural es por la falta de oportunidades laborales. Es posible revertir flujos migratorios, si en lo rural se compite adecuadamente con las oportunidades urbanas.



Conclusiones

4. El relevo generacional es un relevo cultural y una renovación de capacidades que se materializa en el recurso humano, pero que evidentemente es mucho más que esto.

Relevo generacional es generación de tejido institucional que dé cuenta de las demandas de los jóvenes, es apertura a oportunidades de negocios tanto para los mercados tradicionales, como para los nuevos mercados que acompañan la emergencia de generaciones jóvenes con capacidad de consumo.

Relevo generacional es adecuación de procesos formales y no formales de educación a las demandas de generación de conocimientos de los jóvenes y es, sobre todo, apertura de gremios e instancias de gobierno al desarrollo de efectivos espacios de participación de los jóvenes en las decisiones que orientan los destinos de comunidades y grupos sociales.

La incorporación de jóvenes a estructuras que no se encuentran preparadas para asumir estos procesos de cambio generacional, con los retos y riesgos que los mismos entrañan, es un remedio parcial a un problema estructural del campo colombiano.

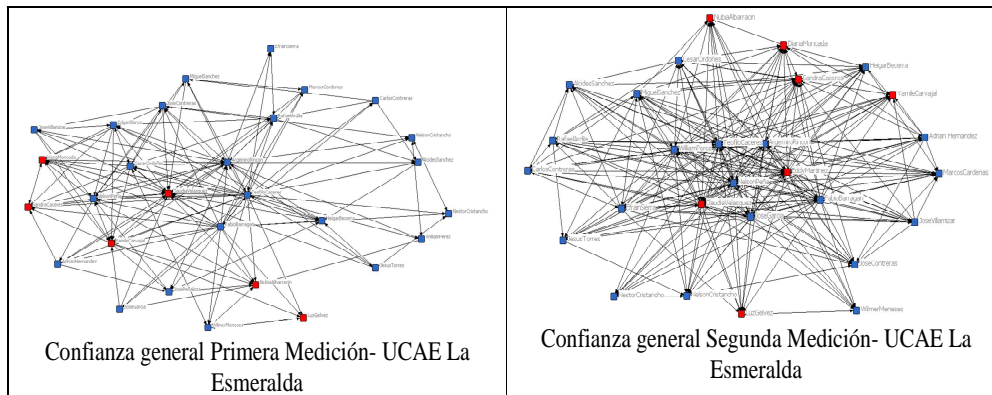


**Federación Nacional de
Cafeteros de Colombia**

Gracias

Capital Social

EJ. UCAE "La Esmeralda"



El capital social se monitorea a partir de las siguientes mediciones:

- a) Niveles de confianza
- b) Niveles de cooperación (trabajo en equipo y solidaridad)
- c) Niveles de conflicto.

