

Evaluación del servicio de asistencia técnica prestado por las UAATAS



Por: José Pardo Gómez,
Consultor externo

En cumplimiento del objetivo gremial de fortalecer el servicio de asistencia técnica, mediante la organización y consolidación de las Unidades de Asistencia y Auditoría Técnica, Ambiental y Social, UAATAS, con miras a contribuir a la superación de los principales factores que limitan la competitividad en la agroindustria de la palma de aceite, Cenipalma desarrolló una evaluación de los procesos del servicio de asistencia técnica prestado por las UAATAS a los productores de pequeña y mediana escala vinculados a diferentes núcleos palmeros del país.

Para esta evaluación se tomaron las 14 UAATAS que durante el 2014 implementaron el Plan General de Asistencia Gremial (PGATG) liderado por Fedepalma y cofinanciado por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, MADR, que benefició a 2.742 productores de pequeña y mediana escala de 25 núcleos palmeros, con un área de 25.602 hectáreas ubicadas en 51 municipios y 10 departamentos del país. Se adicionaron a la muestra, dos UAATAS que no implementaron en sus núcleos el PGATG diseñado por Fedepalma y

que sirven como referentes para confrontar los resultados obtenidos en las que si lo hicieron.

El propósito principal del estudio fue evaluar la calidad, pertinencia e impactos del servicio de asistencia técnica prestado por las UAATAS en los diferentes núcleos palmeros involucrados, con el fin de identificar los aciertos, desaciertos y aspectos claves a tener en cuenta para el mejoramiento continuo del servicio y, consecuentemente, de la competitividad en la agroindustria de la palma de aceite.

Metodología de la evaluación

La evaluación del servicio de asistencia técnica se aborda desde tres perspectivas: 1) la concepción general y el desarrollo operativo que las empresas ancla y/o las UAATAS tienen sobre el servicio; 2) la percepción que del mismo tienen los palmicultores beneficiarios y 3) cómo se reflejan estas visiones y percepciones en el nivel tecnológico y productivo de las plantaciones del núcleo.

Para conocer la visión conceptual del servicio de asistencia técnica, así como su diseño y desarrollo operativo

(infraestructura, equipo de profesionales y técnicos, servicios prestados, etc.) se realizaron reuniones focales con directivos de las empresas ancla y los equipos responsables de la prestación del servicio.

La percepción de los palmicultores beneficiarios se obtuvo mediante visitas de campo aleatorias, reuniones con pequeños grupos de palmicultores y aplicación de una encuesta semiestructurada a una muestra representativa.

La evaluación del nivel tecnológico se realizó mediante visitas de campo a una muestra representativa de los palmicultores beneficiarios y el diligenciamiento de la guía que para tal fin ha diseñado Cenipalma.

La información primaria acopiada mediante las tres herramientas mencionadas, se complementó con datos secundarios referidos a número de productores/proveedores del núcleo, áreas sembradas, producción, productividad, condiciones de contratos de comercialización, nivel de organización, etc., los cuales fueron suministrados en su mayoría por las empresas ancla y las asociaciones de productores.

Principales conclusiones

A. Tipología de las UAATAS

Las Unidades de Asistencia y Auditoría Técnica, Ambiental y Social, UAATAS, surgen como una iniciativa enfocada a desarrollar estrategias que permitan atender oportunamente a los productores de pequeña y mediana escala en materia de prestación de un servicio integral que, entre otras cosas, les permita superar los problemas fitosanitarios que amenazan el cultivo de la palma de aceite en Colombia, a cerrar las brechas de productividad y a la reducción de los altos costos que presentan las empresas con planta de beneficio y todos sus proveedores o aliados estratégicos; en síntesis, las UAATAS representan una de las apuestas gremiales para promover la superación del conjunto de factores que limitan la competitividad de la agroindustria de la palma de aceite en el país.

En el marco de la evaluación del servicio de asistencia técnica se identificaron diferentes modelos organizativos de UAATAS:

Internas: son aquellas creadas por las empresas ancla y hacen parte de su estructura funcional o corpo-

rativa. Existen a su vez, dos tipos de UAATAS Internas: las que operan como una Unidad de Negocios Independiente de las demás áreas funcionales de la empresa ancla (a las que llamaremos en adelante UAATAS Internas Independientes) y aquellas que funcionan como parte de una división operativa ya existente al interior de la empresa, por lo general el Departamento Agronómico (a las que llamaremos UAATAS Internas Integradas).



Figura. 1. UAATAS Internas Integradas



Figura. 2. UAATAS Internas Independientes

Externas: son conformadas por organizaciones distintas a la empresa ancla. Estas pueden ser Asociativas o Tercerizadas.

Asociativas: son el resultado de la madurez de algunas organizaciones de productores que, de manera directa o a través de la creación de organizaciones de segundo grado, asumen la prestación del servicio de asistencia técnica y otros servicios a sus asociados.

Tercerizadas: son lideradas por empresas especializadas del sector, independientes de los productores y de las empresas ancla, pero con presencia, experiencia y reconocimiento regional, capaces de jalonar recursos

para la formulación y ejecución de proyectos en beneficio de los palmicultores.



Figura. 3. UAATAS Externas Asociativas



Figura. 4. UAATAS Externas Tercerizadas

No existe un modelo de UAATAS ideal, ya que depende mucho de las condiciones específicas de cada núcleo palmero.

B. Los equipos técnicos

La UAATAS suelen contar con un equipo de profesionales y técnicos cuyo número varía dependiendo del tamaño del núcleo, la distancia de los predios y la capacidad financiera de la UAATAS y los palmicultores beneficiarios; tomando la información promedio de las 16 UAATAS visitadas, se dispone de un profesional en ciencias agrícolas (ingeniero agrónomo, agrícola, forestal, etc.) por cada 1.400 hectáreas y un grupo de técnicos de campo (tecnólogos agropecuarios, en su mayoría con formación SENA), en una relación de un técnico por cada 1.100 hectáreas.

Existe correlación positiva entre el número de profesionales y técnicos dedicados al servicio de asistencia técnica y la calidad del mismo, aunque esta no es abso-

luta. Dicha correlación está establecida en términos del tiempo que los técnicos le pueden dedicar a la atención de las plantaciones de los productores del núcleo. Entre menor sea la relación área/técnicos, mayor tiempo tendrán los especialistas para el análisis y atención de los problemas en las fincas de los palmicultores; esto es válido solo hasta un punto, a partir del cual disponer de más técnicos no genera ninguna mejoría adicional (sin mencionar los efectos negativos sobre las finanzas y la administración de las UAATAS y del núcleo en general).

La experiencia de las 16 UAATAS analizadas indica que el punto óptimo razonable se ubica cercano a la relación un profesional y/o técnico por cada 1.000 hectáreas, dependiendo de las características propias de cada núcleo.

C. Profesionales de otras áreas

Contrario a lo que se percibe con regularidad y a pesar de que comúnmente se define el servicio de asistencia técnica como integral, en la mayoría de las UAATAS no se cuenta al interior de los equipos, con profesionales de las áreas socio-empresariales o no está definido claramente el concepto de integralidad en cuanto a los alcances del servicio en materia social, empresarial o ambiental.

Un reto importante que enfrentan las UAATAS en esta materia, es la clara definición de los alcances de cada uno de los componentes de la integralidad del servicio (en concordancia con la definición de Cenipalma, la integralidad está dada por la interacción de las gestiones técnica, socio-empresarial y ambiental) y del perfil de los profesionales o técnicos que deben cumplir estos alcances.

D. La visita de asistencia técnica

Por la naturaleza del servicio, el énfasis en todas las UAATAS analizadas es eminentemente técnico y el principal eje del servicio lo constituye la **visita periódica de Asistencia Técnica**, entendida como la interacción del profesional o técnico de la UAATAS con el agricultor en la plantación para supervisión del desarrollo vegetativo, sanitario y productivo del cultivo, identificación de problemas y limitantes y planteamiento de recomendaciones de mejora.

A pesar de que existe una especie de consenso en cuanto al alcance de las visitas periódicas de asistencia técnica y estas han permitido importantes avances en

algunas zonas en materia de control sanitario y mejoras de la productividad, se evidencia en la práctica una tendencia a desarrollarlas de manera rutinaria, centradas en la supervisión de ejecución de las labores culturales de mantenimiento del cultivo y al tratamiento de casos sanitarios puntuales. La realización de las visitas de asistencia técnica de manera rutinaria, conlleva a que se den siempre las mismas recomendaciones y no se profundice en aspectos orientados a la mejora continua y a la transferencia de tecnologías apropiadas. Es relevante que las UAATAS evalúen periódicamente con sus equipos la forma en que se realizan las visitas periódicas de cara a los objetivos del núcleo, con el fin de romper la tendencia a la rutina.

El mecanismo por excelencia para informar al agricultor de las conclusiones de la visita y las recomendaciones hechas, es el récord o Formato de visita. Frente a este documento, encontramos que, por un lado, la gran mayoría de los palmicultores no lee o no entiende el récord y por otro, dada la gran cantidad de documentos que se generan periódicamente, las UAATAS no hacen una sistematización de la información contenida en el mismo, más allá de archivarlos físicamente. Esta situación ha convertido al Formato de visita en una herramienta inocua que no permite a los técnicos llevar un registro sistemático de la evolución de las plantaciones y tomar decisiones.

Algunas UAATAS han empezado a implementar herramientas tecnológicas que permiten capturar la información relevante de la visita en dispositivos electrónicos, que luego procesan y organizan, generando bases de datos que permiten retroalimentar a los técnicos antes de la siguiente visita. Este mecanismo permite utilizar la información generada para la toma de mejoras y decisiones oportunas.

E. Planes de fertilización

La totalidad de las UAATAS que conforman el universo de la evaluación, manifestó que elabora los planes de fertilización para los palmicultores del núcleo, con base en los resultados de los análisis de suelos y los análisis foliares; existen, no obstante, diferencias marcadas en cuanto a la filosofía para la formulación de estos planes y la mecánica para la ejecución de los mismos.

En cuanto a la filosofía bajo la cual se formulan los planes de fertilización, prevalece la visión del óptimo producti-

vo, es decir, diseñar planes cuya aplicación posibilite los mayores niveles de producción de las plantaciones, por el interés manifiesto de las plantas extractoras de disponer de la mayor cantidad de RFF para el proceso.

En cuanto a la mecánica para la implementación de los planes, algunas UAATAS presentan los planes de fertilización a los palmicultores como de “obligatorio cumplimiento” y se buscan alternativas de financiación (directa e indirecta) para que los palmicultores puedan adquirir los insumos necesarios. La consecuencia menos deseable de esta mecánica es palmicultores con endeudamientos progresivos con las empresas anclas o los proveedores de insumos, cuando el costo de los planes de fertilización supera el óptimo económico para el productor y su cultivo. En estos casos, cuando el endeudamiento se vuelve crítico, las empresas ancla empiezan a limitar el apoyo financiero a los productores que se encuentren en esta situación o los productores empiezan a desviar el fruto hacia otros comercializadores de la zona para evitar los descuentos por las obligaciones contraídas.

Otra mecánica utilizada por algunas UAATAS para la implementación de los planes de fertilización es el ajuste del plan acorde con el presupuesto que para tal fin tenga definido el agricultor, que al final es quien decide qué y cuánto aplicar; en estos casos, se presentan programas de nutrición insuficientes y desbalanceados que terminan afectando negativamente las plantaciones.

Quizás la mecánica más efectiva, y la menos usada, es la concertación de la UAATAS con el agricultor, para encontrar un balance adecuado entre presupuesto y requerimientos nutricionales del cultivo.

En este aspecto, las UAATAS deben empezar a reemplazar la visión del óptimo productivo por la visión del óptimo económico para el productor, el cual consiste en establecer el nivel adecuado de fertilizantes que posibilite la mayor rentabilidad del cultivo cruzado con las necesidades del mismo y condiciones para su aplicación.

Dado que en la ejecución de los planes de nutrición aplica la ley de los rendimientos marginales decrecientes, no siempre la aplicación de más fertilizantes redundará en beneficios netos para el agricultor; existe un punto a partir del cual la aplicación de un gramo adicional de fertilizante reduce la utilidad del agricultor en el cultivo

aunque se presume posibilite incrementos en el volumen de producción.

F. Financiación del servicio

En la Figura 5 se pueden observar las principales fuentes de financiación del servicio de asistencia técnica por tipo de UAATAS.

Si bien es muy importante que el agricultor sea consciente de la importancia del servicio de asistencia técnica para el mejoramiento productivo de sus explotaciones y

que en consecuencia tenga la disposición de pagar un valor determinado por recibir dicho servicio, también lo es que las empresas ancla reconozcan como una inversión el cubrimiento parcial del servicio, ya que este le garantiza en el mediano y largo plazo el suministro continuo de RFF y posibilite la fidelización de sus proveedores, de ahí la importancia de buscar y establecer mecanismos para garantizar el financiamiento permanente del servicio, utilizando como principal fuente recursos propios generados de los beneficios que se obtienen producto de la mejora en los niveles de productividad, y complementar cuando existan fuentes externas como el IATG.



Figura. 5. Fuentes de Financiación de las UAATAS

Es importante mencionar que la financiación aportada por el Ministerio de Agricultura a través de la implementación del PGATG durante el periodo 2013-2014, permitió reducir la relación Técnico/Área, lo que propició en muchos casos mejorar la calidad del servicio. Desde esta óptica, la adecuada canalización de apoyos e incentivos financieros que fortalezcan la prestación del servicio de asistencia técnica a las UAATAS que más lo demandan, es de vital importancia para garantizar la integralidad y continuidad del servicio, especialmente a los productores de pequeña escala.

G. El contrato de comercialización

El 70 % de los palmicultores entrevistados asegura que tiene firmado un contrato de comercialización de su producción con una planta de beneficio; el 30 % restante afirma no tener contrato o no recordar haber firmado uno. Las plantas extractoras -empresas ancla de los núcleos analizados- aseguran que en el 90 % de los casos tienen suscritos contratos formales de comercialización con sus proveedores. Estas cifras sugieren un alto nivel de formalización en la comercialización del fruto de palma de aceite.

No obstante, del 70 % de quienes tienen contratos firmados, 56 % afirma no conocer las condiciones del contra-

to. Ponderando estos resultados, encontramos que, en general, 69 % de los palmicultores afirma no tener contrato o, de tenerlo, no conocer las condiciones del mismo.

Lo anterior nos permite inferir que si bien en la mayoría de los casos existe un documento formalmente suscrito entre el agricultor y la planta de beneficio, también lo es que, al menos en cuanto al conocimiento e información de las condiciones contractuales, existe asimetría en la formalidad contractual.

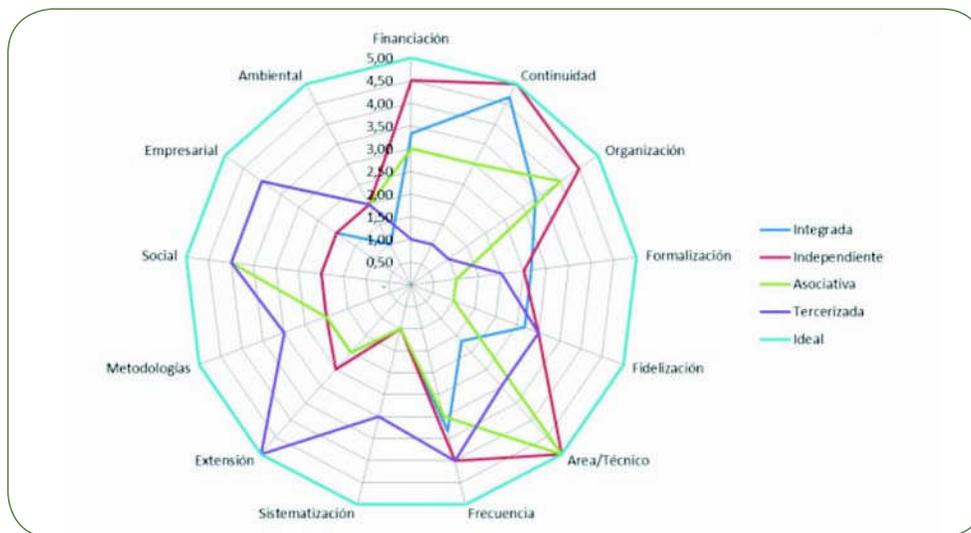
La formalización contractual trasciende la suscripción del contrato con las firmas del agricultor y de la extractora y sugiere el suministro de información suficiente y transparente para que el agricultor tenga claridad de las condiciones comerciales. Las plantas extractoras, a través de sus UAATAS, deben generar estrategias que permitan eliminar la asimetría informativa en cuanto a los contratos de comercialización, con el fin de generar confianza que soporte las estrategias de fidelización.

H. Calificación de las UAATAS

Con fin de establecer qué tan distantes están las UAATAS evaluadas en el presente estudio de una "UAATAS Ideal" y poder determinar las acciones prioritarias a desarrollar para el mejoramiento del servicio, identificamos 13

aspectos claves sobre los cuales calificamos a cada una de las UAATAS involucradas:

Los resultados de la calificación se pueden apreciar en el siguiente gráfico por tipos de UAATAS:



Como se puede observar, cada tipo de UAATAS tiene fortalezas en algunos aspectos y debilidades en otros. Es importante que cada una de las UAATAS identifique mediante ejercicios de autocalificación en los aspectos mencionados, sus fortalezas y debilidades para planificar mejor el enfoque de su servicio.

- Capacitación con las UAATAS para la adopción de metodologías de extensión de comprobada efectividad.
- Recursos gubernamentales destinados al servicio público de asistencia técnica a pequeños productores.

Recomendaciones generales para el mejoramiento del servicio

De las diferentes variables analizadas en la evaluación y con el fin de mejorar progresivamente el servicio de asistencia técnica prestado por las UAATAS, es importante que los actores de los núcleos palmeros, con el apoyo de Fedepalma y Cenipalma, aborden las siguientes acciones prioritarias:

Por parte de los núcleos/UAATAS

- Evaluar periódicamente con sus equipos las visitas periódicas de cara a los objetivos del núcleo generando procesos de mejoramiento continuo.
- Nuevas tecnologías que permitan sistematizar las recomendaciones de las actividades de AT.
- Eliminar la asimetría informativa en los contratos de comercialización, con el fin de generar confianza.
- Integración regional de los núcleos palmeros que compartan zonas de interés para el tratamiento de temas comunes.

Por parte de Cenipalma:

- Profundizar las estrategias para fortalecer los núcleos palmeros aprovechando el sentido de “identidad de Núcleo”
- Apoyar a las UAATAS a definir el óptimo razonable para relación área/técnico y a definir los roles de los profesionales y técnicos al interior de cada UAATAS.
- Definición de los alcances de los componentes de la integralidad del servicio y perfil de los profesionales.

La versión completa de esta evaluación puede ser solicitada a la Unidad de Extensión de Cenipalma, donde se podrá profundizar en otros aspectos del estudio o los que hayan sido de su interés en este resumen.