

Contribución de la Plataforma de Comercio Sostenible (PCS) en reducir la fragmentación de los sectores de café, banano, palma y flores para abordar temas comunes de Sostenibilidad.

Informe de Evaluación y Recomendaciones



Reino de los Países Bajos

<b>Acrónimos y Abreviaciones .....</b>	<b>3</b>
<b>Contexto de la Evaluación .....</b>	<b>3</b>
Antecedentes.....	3
Objetivos de la Evaluación.....	3
Metodología.....	4
<b>Resultados Generales.....</b>	<b>4</b>
Recomendaciones para la PCS .....	6
<b>Resultados Sectoriales .....</b>	<b>8</b>
Café.....	8
<i>Mirada desde los KPI.....</i>	<i>8</i>
<i>Mirada desde las Declaraciones.....</i>	<i>9</i>
<i>Mirada desde las Partes Involucradas .....</i>	<i>9</i>
<i>Recomendaciones.....</i>	<i>12</i>
Banano .....	13
<i>Mirada desde los KPI.....</i>	<i>14</i>
<i>Mirada desde las Declaraciones.....</i>	<i>14</i>
<i>Mirada desde las Partes Involucradas .....</i>	<i>15</i>
<i>Recomendaciones.....</i>	<i>17</i>
Palma .....	18
<i>Mirada desde los KPI.....</i>	<i>18</i>
<i>Mirada desde las Declaraciones.....</i>	<i>18</i>
<i>Mirada desde las Partes Involucradas .....</i>	<i>19</i>
<i>Recomendaciones.....</i>	<i>20</i>
Flores.....	21
<i>Mirada desde los KPI.....</i>	<i>21</i>
<i>Mirada desde las Declaraciones.....</i>	<i>21</i>
<i>Mirada desde las Partes Involucradas .....</i>	<i>22</i>
<i>Recomendaciones.....</i>	<i>23</i>
<b>Anexo 1: Equipo Reflejarse.....</b>	<b>24</b>
<b>Anexo 2: Ficha Técnica .....</b>	<b>25</b>
<b>Anexo 3: Resultados de la Encuesta.....</b>	<b>26</b>
<b>Anexo 4: Instrumento de Entrevistas a Profundidad .....</b>	<b>28</b>

## Acrónimos y Abreviaciones

APP – Alianza Público Privadas

PCS – Plataforma de Comercio Sostenible

RSPO – Roundtable on Sustainable Palm Oil

ST – Secretaría Técnica de la Plataforma Comercio Sostenible

## Contexto de la Evaluación

### ***Antecedentes***

La Plataforma de Comercio Sostenible -en lo adelante PCS, promueve alianzas entre empresas privadas, el gobierno y la sociedad civil para asegurar que la oferta de productos agrícolas se adapte a las demandas del mercado internacional y que Colombia se posicione como productor agrícola sostenible<sup>1</sup>.

La iniciativa es liderada por Solidaridad ([www.solidaridadnetwork.org](http://www.solidaridadnetwork.org)) y apoyada por la Embajada de Holanda en Colombia (<http://colombia.nlembajada.org/>), en el marco de un nuevo modelo de cooperación para el desarrollo que busca fortalecer las sinergias comerciales entre los países.

La PCS busca *reducir la fragmentación de la industria y promover respuestas coherentes a temas pre-competitivos en los sectores de café, banano, palma y flores*. Las actividades implementadas por la PCS se agrupan en tres grandes bloques: apoyo al productor, cambio climático y acceso a mercados y certificación.

A través de la creación de espacios neutrales en los que diferentes actores acuerdan estrategias para abordar problemas de sostenibilidad comunes, se pretende evitar la duplicación de iniciativas, generar eficiencias de inversión y reducir el trabajo aislado de diferentes actores. Igualmente se promueven proyectos específicos.

La Secretaría Técnica (ST) de la PCS -ejercida por Solidaridad-, es responsable de coordinar actividades de la plataforma, asegurar la inversión en temas priorizados, monitorear el impacto sectorial y en campo y facilitar el intercambio y el aprendizaje entre sectores.

### ***Objetivos de la Evaluación***

La pregunta que enmarca esta evaluación es *cuál es la contribución de la PCS en reducir la fragmentación de la industria en cuatro sectores claves: café, banano, palma y flores?*<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Para más información de la PCS visite [www.comerciosostenible.org](http://www.comerciosostenible.org) y su canal de You Tube: <https://www.youtube.com/channel/UCyJpSruVHmFAlotwtqewaA>

<sup>2</sup> En el contexto de esta evaluación, *fragmentación* hace referencia al trabajo desarticulado y aislado de los actores que conduce a ineficiencias en los sectores así como a pérdidas de aprendizajes entre sectores frente a temas comunes de sostenibilidad.

Se espera que esta evaluación comisionada a la consultora en sostenibilidad Reflejarse ([www.reflejarse.com](http://www.reflejarse.com)) le ayude a la ST a analizar e identificar dónde y por qué la iniciativa está (o no) logrando sus objetivos y abstraer recomendaciones y lecciones aprendidas para el futuro de la PCS. Así mismo, evaluar los enfoques y desafíos durante el establecimiento y el desarrollo de una iniciativa donde convergen múltiples actores e intereses.

## **Metodología**

La metodología de evaluación utilizada tuvo un enfoque cualitativo basado en la aproximación a fuentes primarias y secundarias. Las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron: revisión de informes y documentos entregados por Solidaridad; realización de una encuesta de percepción virtual enviada a los miembros desde las respectivas Gerencias; la realización de entrevistas en profundidad con actores vinculados directa o indirectamente con la PCS: Embajada del Reino de los Países Bajos, gerentes de la Secretaría Técnica, representantes de diferentes eslabones de las cadenas de café, palma, flores y banano, además de 2 visitas de campo a proyectos de café y palma donde también se entrevistaron productores.<sup>3</sup> Los instrumentos de investigación (encuesta y guías de entrevistas) fueron contruidos a partir de los TdR de la Evaluación.

Este enfoque metodológico le apunta a la identificación de tendencias de percepción sobre el desempeño de la PCS en los diferentes actores de cada sector, clasificadas y analizadas bajo la metodología FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) que permite identificar rutas de acción para mejorar los resultados. En el análisis se tuvieron en cuenta los criterios de evaluación sugeridos por la OECD, a saber: relevancia, efectividad, eficiencia, impacto y sostenibilidad.

Las limitaciones de la evaluación fueron: el bajo nivel de respuesta a la encuesta virtual, la falta de oportunidad para hablar con trabajadores (con excepción de 3 empleados de palma) y el hecho que no se entrevistaron a actores como Fedepalma o el Ministerio de Agricultura por considerar que su bajo nivel de involucramiento podría afectar la lectura del desempeño sectorial.

## **Resultados Generales**

La contribución de la PCS en reducir la fragmentación de la industria en los sectores de café, banano, palma y flores tiene un grado de desarrollo diferente, siendo café y palma los más avanzados seguidos de banano y flores respectivamente. Los avances y resultados dependen principalmente de la madurez de cada sector, del enfoque en sostenibilidad que traía cada uno antes de la creación de la PCS, del nivel de compromiso que ha adquirido cada industria frente a este tema y de la capacidad de la PCS de identificar y dar respuesta a temas relevantes.

La conversación con representantes de diferentes eslabones de la cadena de todos los sectores, validó los resultados plasmados en los reportes anuales y al mismo tiempo, el conocimiento de la Secretaría Técnica sobre las percepciones y expectativas de los miembros de cada industria.

De manera transversal, se destacan fortalezas del modelo tales como:

---

<sup>3</sup> Ver Anexo 2 para la Ficha Técnica de la Evaluación y Anexo 3: Resultado de las Encuestas

- La **neutralidad en el manejo de la relación con los miembros**, la facilitación de un espacio en el cual actores (donde muchos de ellos son competidores) puedan **dialogar y reflexionar sobre temas críticos de cada industria** en torno a la sostenibilidad.
- Reconocimiento de la **pertinencia de la iniciativa** y la idoneidad de **Solidaridad como coordinador y articulador de la iniciativa**.

En los sectores de café y palma, la PCS no ha sido sólo pertinente sino relevante, puesto que ha logrado atender efectivamente a las necesidades más estratégicas identificadas con los miembros. Mientras tanto, los sectores de banano y flores han tenido una evolución diferente; si bien se han cumplido en gran medida los objetivos propuestos en las Declaraciones Sectoriales, no se puede atribuir completamente el logro a la actuación de la PCS. Si bien los miembros consideran pertinente la iniciativa, no ha sido completamente relevante, en ambos casos, por razones que atienden principalmente a características de funcionamiento y nivel de madurez de los sectores, en lo cual se profundiza más adelante.

De otro lado, detectamos que no todos los entrevistados tienen claridad completa sobre el alcance de la PCS. Algunos de ellos incluso desconocen sus objetivos concretos, su estructura y su manera de actuar en las entidades participantes, lo cual genera una **brecha en las expectativas** que se tienen sobre la misma.

Si bien el modus operandi de cada sector es distinto, se ha identificado un punto de mejora transversal a todos los sectores que atiende al capítulo de **comunicación**. Aunque el relacionamiento y la comunicación personalizada y bilateral con cada miembro es muy bien percibida, los miembros entrevistados reconocen que sería necesario incrementar la frecuencia de contacto, tener comunicación oficial periódica relevante y generar mecanismos que permitan aumentar el sentido de red y el conocimiento que se tiene sobre los avances de la misma.

Al mismo tiempo, **pareciera haber diferencias en la aproximación metodológica de construcción con cada uno de los sectores**, en cuanto a la identificación de necesidades, la planeación estratégica en cada uno de los sectores y en el seguimiento a las actividades desarrolladas y resultados, y su posterior socialización con los miembros del sector. Sería beneficioso hacer un proceso de homologación metodológica, que tenga en cuenta las diferencias, estilos de relacionamiento y niveles de madurez de cada sector.

En todos los sectores encontramos **expectativas no satisfechas alrededor de la participación activa y compromiso del sector público en cabeza del Ministerio de Agricultura**. Este eslabón es fundamental para sentar las bases de una agenda conjunta en sostenibilidad a futuro. Los altos niveles de rotación en el Ministerio han afectado el relacionamiento, la participación y el compromiso frente al trabajo de la PCS. Para futuras etapas de la plataforma se hace necesario reflexionar sobre una estrategia de trabajo con este actor.

Tanto en el sector de café, como en palma y banano, se encontró la **percepción de una capacidad limitada** para el desarrollo de proyectos y para realizar intervención en campo (debilidad de cobertura), desaprovechando el potencial que tiene replicar casos exitosos.

El resultado inesperado que identifican las personas entrevistadas es la fuerza detrás de construir relaciones de confianza. Si bien esto es algo que se espera de una plataforma, no es un resultado fácil de obtener. Otro resultado inesperado destacable es el involucramiento de la PCS en el proceso de adaptación de RSPO en el país.

Frente a la contribución de la PCS a reducir la duplicidad e ineficiencias en procesos de certificación podemos concluir que la PCS impactó positivamente la adopción de RSPO en Colombia. Frente a otros sistemas de certificación en café, banano y flores no se evidencia ni se reconoce por parte de los actores involucrados que se haya logrado reducir la fatiga de auditorías y otros cuellos de botella de la certificación.

La plataforma logró canalizar en agendas sectoriales temas asociados al cambio climático y este es un primer paso muy importante de reconocer los impactos potenciales y las estrategias de adaptación. Sin embargo, en el despliegue de intervenciones los logros son limitados y este es un tema que necesariamente deberá hacer parte de agendas futuras.

### ***Recomendaciones para la PCS***

Con el fin de aumentar la relevancia, la efectividad de la intervención y mejorar el relacionamiento y el trabajo en red con los miembros sugerimos:

1. Hacer una revisión metodológica que permita homologar la manera en la que se hace la aproximación a las necesidades, los planteamientos estratégicos y los mecanismos de intervención. Esta metodología debe trascender el estilo de las diferentes gerencias de la Secretaría Técnica, y debe tener en cuenta diferentes ofertas de valor agregado para los miembros en función del grado de madurez y desarrollo del sector en el frente de sostenibilidad.
2. De la misma manera, establecer métricas diferenciadas para los sectores y para la PCS. Los primeros le apuntan a medir los resultados y avances de cada sector, que son impulsados, pero no dependen, del trabajo de la plataforma sino que reflejan el logro de metas comunes. Los segundos le apuntan a medir temas específicos de la PCS que hoy no se miden, como la generación de confianza entre los actores, el conocimiento construido, los aprendizajes generados, el trabajo en red, la cohesión del sector, el trabajo intersectorial y la profundización dentro de cada cadena, entre otros.
3. Potencializar las declaraciones sectoriales en función del avance que se ha tenido en cada uno de los frentes estratégicos, haciendo evaluaciones permanentes que permitan pasar de nivel rápidamente y con base en el conocimiento. Igualmente éstas se pueden potenciar desde el punto de vista de comunicaciones y de generación de valor reputacional a quienes están comprometidas con ellas.
4. Establecer reglas de juego claras y homologadas para todos los actores: definir las formas de participación activa según los roles que juega cada actor dentro de la cadena, para que el involucramiento vaya más allá de los proyectos de intervención bilateral que se realizan con los miembros.
5. Acotar el accionar de la PCS para gestionar adecuadamente las expectativas de los miembros: definir más claramente el alcance, la estructura y las líneas y mecanismos de intervención. La comunicación juega un papel determinante en este campo.
6. Diseñar una estrategia de comunicación y de relacionamiento con los miembros que posibilite su acceso a la información de valor de manera oficial, permanente y actualizada; dicha estrategia deberá contemplar un plan de medios que permita identificar los canales más idóneos de acuerdo a cada uno

de los objetivos de la comunicación planteados y las tácticas para lograrlos. Dicha estrategia debe estar orientada a comunicar lo siguiente:

<b>Objetivo de comunicación</b>	<b>Contenido</b>
<b>Qué hace la plataforma/ Políticas</b>	Delimitar el alcance de la PSC como mecanismo articulador.
<b>Para qué lo hace/ visión estratégica</b>	Cuál es el objetivo de la PCS y cómo busca contribuir a cada sector.
<b>Para quiénes lo hace/ Stakeholders</b>	Cuáles son sus grupos de interés, mapear personas influenciadoras para lograr mayor involucramiento y cómo cautivar a cada uno.
<b>Cuáles son los resultados/ divulgación de logros</b>	Informar sobre avances en proyectos, reconocimiento de logros, transferencia de conocimiento entre miembros, entre sectores y entre países productores; promoción de los sectores a nivel local, regional e internacional

7. Uno de los resultados más ricos de la experiencia de la PCS es el conocimiento sectorial que se construye como resultado de la confianza entre los miembros, al hacer más transparentes los datos. A partir de esto, se recomienda diseñar e implementar una estrategia de gestión y transferencia de conocimiento intra e intersectorial, que permita ir elevando el nivel de los diferentes sectores. (estudios realizados, casos de éxito, metodologías, bases de datos, entre otros).
8. Aprovechar la red global de Solidaridad y el acceso a expertos internacionales para traer temas de vanguardia en sostenibilidad a los contactos con niveles de relacionamiento más alto de cada sector.
9. Es necesario trabajar en estrategias de alianzas y formación de formadores con el fin de aumentar la capacidad y de esta manera lograr una mayor cobertura y alcance de la intervención. Es decir, no es solo hacer transferencia del conocimiento sino también de las pedagogías.
10. En todos los sectores existe una alta expectativa sobre la generación de fondos de financiación a través de la PCS. Vale la pena educar a las personas en cómo se está transformando el escenario de cooperación internacional para un país de ingreso medio como Colombia. Aquí se espera que sean las alianzas público-privadas quienes llenen este vacío que deja la cooperación, bajo el planteamiento de nuevas formas de trabajo.

11. Explorar, a partir de la experiencia en banano, si vale la pena adoptar una metodología de Análisis de Materialidad Sectorial que responda al GRI aunque no necesariamente resulte en un Informe GRI Sectorial. Puede usarse como herramienta para alinear a los sectores y como insumo para los análisis y reportes de miembros.
12. Sería importante fortalecer el equipo del secretariado con apoyos técnicos para el seguimiento de proyectos, la preparación de informes, la formulación de iniciativas, etc. Esto podría permitirle a los gerentes sectoriales dedicar más tiempo a la construcción de relaciones, acuerdos, estrategias, planes, etc.

## **Resultados Sectoriales**

Los sectores en los cuales está trabajando la plataforma comparten retos y oportunidades de sostenibilidad pero se diferencian en la manera y en la profundidad cómo vienen abordando estos temas. Es por esto que en el marco de la evaluación, Reflejar se consideró hacer una evaluación más detallada de cada sector para agregar más valor en términos de pensar el trabajo futuro de la PCS.

### ***Café***

En junio de 2012 se firma la Declaración por un sector de café sostenible. Hoy participan en la PCS unos 25 actores de diferentes eslabones de la cadena. En el tiempo transcurrido, el desempeño de la PCS en el sector ha tenido un alto rendimiento que se refleja en el grado de satisfacción de los miembros y se deriva de una gestión adecuada de las expectativas de los mismos.

Se destaca el liderazgo de Solidaridad y la ST especialmente en su capacidad de gestión tanto en niveles técnicos como estratégicos y políticos. La PCS ha contribuido a reducir la fragmentación del sector y a construir conjuntamente siendo fiel a principios de neutralidad, lo cual ha resultado en la construcción de confianza en un escenario que ha sido históricamente polarizado.

La experiencia de la PCS en café es en definitiva un caso de éxito que puede generar grandes aprendizajes y eficiencias en otros sectores.

### **Mirada desde los KPI**

Desde la mirada al desempeño de KPI se evidencia que la PCS ha tenido una incidencia importante en la transformación del sector en términos de sostenibilidad:

- Ha sido exitosa en involucrar y comprometer a los principales actores de la cadena y de llegar tanto a grandes como a pequeños participantes en todos los eslabones.
- Ha contribuido con el desarrollo de cadenas de suministros sostenible, a través de la creación de capacidades técnicas instaladas en los productores.
- Ha propiciado el trabajo articulado de los actores de la cadena.
- Ha impulsado aprendizaje del sector y el intercambio de experiencias.

- Ha desarrollado estrategias específicas frente al cambio climático.
- Ha logrado establecer y cofinanciar APPs.
- Se destaca en los informes presentados a la embajada de Holanda la claridad programática construida para el sector. No obstante, los KPIs no capturan los impactos de las acciones y proyectos emprendidos. Es necesario profundizar en el impacto de las acciones realizadas, tanto desde los datos e indicadores como desde los elementos cualitativos de la experiencia.

## **Mirada desde las Declaraciones**

En junio de 2012 se firma la Declaración por un sector de café sostenible, donde se establece la implementación de prácticas ambientalmente responsables, el respeto por el trabajo decente, el fomento a la producción socialmente responsable, la construcción y fortalecimiento de un sector competitivo y justo, y la búsqueda de la satisfacción de los consumidores, para lo cual los actores se comprometen a trabajar en tres ejes estratégicos:

- Apoyo al productor
- Acceso a mercados y posicionamiento
- Articulación de estándares de certificación y verificación.

Con el establecimiento de la Declaración se fijaron como hitos al 2016 que el 60% de todo el café producido en Colombia fuera sostenible y que las ventas anuales de café sostenible fueran 2 millones de sacos de 60 Kg. A la fecha, ambas metas se han alcanzado: hoy el 60% del café producido en Colombia es sostenible y se están vendiendo 2.3 millones de sacos sostenibles en el mercado. Si bien este es un resultado que se mueve por infinidad de variables, es claro que la PCS ha contribuido a enfocar al sector hacia el cumplimiento de estos objetivos.

De los 3 ejes estratégicos a desarrollar, el trabajo principal ha estado enfocado en el apoyo al productor y en segunda instancia en cambio climático. Ambos se han dado a través de la generación e instalación de capacidades técnicas en los equipos de trabajo, lo cual ha dado como resultado una mayor eficiencia en los procesos de producción, con impacto en toda la cadena y sin generar dependencias en la PCS. En la etapa que sigue en la consolidación de la PCS, los esfuerzos deberán concentrarse especialmente en el lado de la demanda y el fortalecimiento del posicionamiento en el mercado internacional.

El mayor acierto del proceso ha sido lograr generar un escenario de diálogo y concertación de temas críticos y difíciles de abordar para el sector, basado en la confianza y en la neutralidad, pero también en el desarrollo de estudios que han generado un conocimiento fundamental para avanzar en temas de sostenibilidad en el país y sobre los cuales se han construido con los diferentes actores los planes de trabajo sobre necesidades estratégicas para la industria. Para esto ha sido fundamental el alto compromiso de la industria con el tema de sostenibilidad.

## **Mirada desde las Partes Involucradas**

Esta matriz FODA recoge las perspectivas de las entrevistas a profundidad con actores involucrados en la PCS.

Fortalezas	Debilidades
<p>La PCS es percibida como una iniciativa incluyente y neutral, con visión alternativa, que reconoce la cadena completa, que entiende la importancia del trabajo conjunto entre el sector público y los diferentes actores de la cadena en el sector privado, que construye y trabaja con sus miembros de manera concertada en la identificación de necesidades y en la generación e implementación de soluciones, facilitando la participación activa e incidencia en el sector sobre temas estratégicos a todos los actores.</p> <p>Ha propiciado la integración del sector, permitiendo unificar criterios y llevar un mensaje claro a los caficultores en torno al tema de sostenibilidad.</p> <p>En el ámbito de la gestión se destacan: la confidencialidad con la que se maneja la información de los participantes, la flexibilidad y capacidad de adaptación de Solidaridad, el liderazgo, la experticia y capacidad de relacionamiento de la ST, la fortaleza metodológica para la detección temprana de necesidades y la construcción de planes, la calidad de los consultores, y el respeto por las partes.</p> <p>La PCS ha logrado generar un alto nivel de confianza en medio de un escenario altamente competido y polarizado, lo cual ha posibilitado abrir un espacio de diálogo y discusión de temas neurales para el sector en temas precompetitivos, generando colaboración entre los miembros.</p> <p>La Plataforma se ha posicionado como una iniciativa altamente relevante entre sus miembros. Desde allí se han detectado y se han atacado puntos críticos que amenazan la sostenibilidad del sector.</p> <p>Se destaca muy positivamente el acompañamiento a nivel estratégico, táctico y operativo, la coherencia en la intervención y la fortaleza pedagógica, capaces de generar cambios reales en el frente de sostenibilidad en todos los actores de la cadena, dejando capacidades instaladas, especialmente en los equipos técnicos y en los caficultores, contribuyendo con la eficiencia del sector. Este desarrollo de capacidades, sumada al alto nivel de involucramiento de los miembros tanto en la identificación de las necesidades como en la implementación de planes de trabajo, ha sido clave para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos.</p> <p>La PCS ha permitido elevar el nivel de conocimiento, discusión y reflexión en torno a la sostenibilidad. La realización de estudios ha sido un factor fundamental para</p>	<p>Los entrevistados perciben una capacidad reducida en términos de tamaño del equipo, lo cual limita la cobertura y la posibilidad de replicar los casos de éxito a más proyectos en campo. Esto dificulta llegar a una mayor cantidad de productores, que es el punto de la cadena donde hay más dispersión y diferencia.</p> <p>Aunque el relacionamiento y la comunicación personalizada bilateral está muy bien calificada, los miembros resaltan que hay falencias en la comunicación institucional.</p> <p>Si bien hay participación del sector público, esta es débil dado que no se ha logrado el compromiso y la participación activa del Ministerio de Agricultura. Es un pilar sobre el que se debe trabajar.</p> <p>En cuanto al cumplimiento de los objetivos trazados, la Plataforma ha propiciado el diálogo entre estándares y certificadores, sin embargo, aún no se identifican avances significativos en pro de la articulación y la eficiencia.</p> <p>Otro punto relacionado con el cumplimiento de objetivos es el frente de cambio climático. Aunque se han realizado actividades basadas en capacitación, se pide fortalecer este campo desde lo pedagógico dada la dificultad de la adopción y apropiación por parte de los caficultores.</p>

<p>entender los desafíos y para definir las intervenciones que se realizan en diferentes puntos de la cadena, más allá de la búsqueda de las certificaciones exigidas por el mercado.</p> <p>Se ha hecho más evidentes las cifras de sostenibilidad del país, lo cual es fundamental para establecer metas y planes conjuntos en asuntos precompetitivos. La confianza ha sido la base para trabajar la entrega de información de los actores.</p> <p>La PCS ha posibilitado el diálogo intersectorial con otras cadenas, un factor indispensable para compartir experiencias, aprendizajes y contribuir a la generación de conocimiento.</p>	
---	--

<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p>Desarrollar proyectos de largo plazo en busca de la continuidad de la iniciativa aprovechando que es una industria comprometida con la sostenibilidad y que la ha convertido en tema central del negocio.</p> <p>Aprovechar la red global de Solidaridad para elevar cada vez más el nivel del sector a través de la vinculación de expertos, intercambios, etc.</p> <p>Profundizar la generación y transferencia de conocimientos en sostenibilidad generando información y estudios de caso sobre la efectividad de las iniciativas, en Colombia y el mundo.</p> <p>Aprovechar mejor los resultados de proyectos exitosos realizados en campo para que aquellos actores que son tímidos o reticentes al tema de sostenibilidad, quieran sumarse.</p> <p>Afianzar el trabajo de la PCS en el mercado y en la cualificación de la demanda: vincular a las tostadoras y generar conciencia en ellas sobre qué es sostenibilidad, además de trabajar con las grandes superficies y el consumidor final en educación y sensibilización sobre el valor agregado del café sostenible.</p> <p>Referenciar cómo los impactos de programas que trabajan la sostenibilidad de largo plazo y que impactan la rentabilidad del negocio son una alternativa a programas tradicionalmente asistencialistas a los cuales está acostumbrado el sector.</p>	<p>Alta dependencia en la ST para mantener la iniciativa en el tiempo debido a la alta polarización y el alto grado de competencia del sector. Sin este espacio, es difícil que se siga trabajando en una agenda conjunta de sostenibilidad.</p> <p>La falta de conocimiento de lo que significa e implica la sostenibilidad en el café puede constituirse en una barrera para la comercialización y valoración del producto y en un desincentivo a certificaciones rigurosas.</p> <p>El hecho de no trabajar de manera articulada con el componente público y otras consultoras puede hacer que se genere fatiga en los productores por la duplicación de esfuerzos.</p> <p>Generar fatiga en productores si se duplican esfuerzos en torno al tema de sostenibilidad, de la misma manera que ha ocurrido con otros temas de formación.</p>

<p>Desarrollar metodologías y herramientas específicas para generación de cultura de sostenibilidad en pequeños productores.</p> <p>Aprovechar las capacidades de extensión en cooperativas, empresas, gremios y fundaciones para transferir metodologías, modelos pedagógicos y proyectos que han sido exitosos en la plataforma, incluida la formación virtual.</p> <p>Aprovechar la confianza construidas para empujar agendas en temas complejos como: trabajo infantil, informalidad de trabajadores, relevo generacional, afluentes, riesgos asociados a tener poca diversidad de variedades de grano.</p> <p>Explorar trabajo de la PCS con iniciativas que buscan agregar valor al café en el país como estrategia de generación de cultura de sostenibilidad en Colombia.</p>	
--	--

## Recomendaciones

1. Las conversaciones con los actores evidencian que posibles los ejes estratégicos para la siguiente fase de trabajo podrían incluir:
  - Enfoque en el mercado en el ámbito de la demanda (concientización de tostadoras y de consumidor final sobre el significado y valor agregado de la sostenibilidad y posicionamiento del producto sostenible)
  - Enfoque en el impacto: seguir construyendo datos y conocimiento del sector para refinar cada vez las intervenciones y planes de trabajo.
  - Seguir trabajando fuertemente en el tema de relevo generacional.
  - Afianzar cada vez más la cohesión del sector y la agenda conjunta de sostenibilidad.
  - Fortalecer el proceso de apropiación en los proyectos de cambio climático entre los pequeños productores.
  - Explorar alternativas para abordar temas complejos asociados a la informalidad laboral y al trabajo infantil desde miradas de múltiples actores.
  
2. A partir de la efectividad y el éxito en el desarrollo de la PCS en el sector café, el principal reto está en lograr ampliar la cobertura para tener un mayor impacto de la iniciativa e irrigar las metodologías y prácticas a los pequeños productores y otros actores de mercado como tostadoras. Se podría crear un programa de formación de formadores dentro de los gremios, asociaciones, cooperativas, entidades de investigación, con el fin de crear un mecanismo de capacitación en cascada, a través de la transferencia metodológica. Esto ampliaría la capacidad de acción de la secretaría. Al mismo tiempo se podrían fortalecer los mecanismos de e-learning que permitan llegar a una mayor cantidad de personas, en alianza con empresas de tecnología / telecomunicaciones para facilitar la conexión a internet en zonas rurales de baja cobertura.
  
3. Uno de los temas cruciales para fortalecer la cohesión de la PCS es diseñar una estrategia de comunicación oficial rigurosa orientada a la gestión de expectativas, mediante la difusión de información de valor, avances de los proyectos, resultados parciales, aprendizajes y fortalecimiento del relacionamiento entre los actores de la cadena.

4. Es fundamental empezar a trabajar en la creación de una figura interinstitucional que permita dar continuidad a la iniciativa en términos de mantener una agenda común de sostenibilidad para cuando ya no se cuente con la asistencia y liderazgo de la ST. Esta deberá contar con representantes de toda la cadena y podrá ser liderado por un ente de investigación, para mantener un diálogo permanente con neutralidad y orientado a la búsqueda de una mayor eficiencia vía generación de conocimiento. Se debe seguir fortaleciendo el trabajo educativo en todos los miembros de la cadena sobre cómo trabajar en red y aportar valor al trabajo en plataforma.
5. Se deben realizar ajustes al monitoreo de datos a nivel país para cerrar cada vez más la brecha de datos. Esto con el fin de afinar cada vez más las estrategias y de lograr también de esta manera un mayor compromiso desde el Ministerio al evidenciar la relevancia del tema de sostenibilidad.
6. Dentro de los estudios que se realizan en el sector, es indispensable conocer el impacto del trabajo en campo, en cómo la introducción de conceptos y prácticas de sostenibilidad han mejorado la vida de los productores y trabajadores.
7. Seguir aprovechando las experiencias exitosas del sector cafetero en el tema de sostenibilidad para enriquecer y aportar al conocimiento y desarrollo en las otras cadenas: propiciar el diálogo intersectorial de manera sistémica.

## **Banano**

El trabajo de la PCS en Banano estuvo antecedido por una relación de cooperación tradicional entre el sector bananero y la Embajada de Holanda a través del *Proyecto Holanda*. Este proyecto ya había logrado que las fundaciones y compañías del sector trabajaran juntas. La PCS se vislumbró como un mecanismo para darle continuidad a esta colaboración desde una enfoque basado en el fortalecimiento de cadenas sostenibles.

En la PCS convergen 13 actores claves del sector, los cuales suscribieron la Declaración por un Banano Sostenible en 2012. Esto propició la oportunidad para determinar qué era sostenibilidad en el sector y cuáles eran esos hitos que querían lograr, y así comenzar a trabajar juntos en temas no competitivos. No obstante lo anterior, el inicio de acciones concretas por parte de la PCS sólo se refleja a partir de 2014. Esto pudo haber sido un factor que afectó negativamente las sinergias creadas inicialmente.

Si bien se han cumplido los hitos propuestos en términos de producción e intercambio comercial de banano sostenible, consideramos que la PCS ha tenido un desempeño limitado en su contribución de reducir la fragmentación del sector bananero frente a temas de sostenibilidad. Es importante sin embargo reconocer que al PCS está en una etapa de fortalecimiento y que efectivamente existen oportunidades de agregación del valor en el sector bananero hacia futuro. También es importante reconocer que el mismo sector es crítico frente a sus propios compromisos de cara a la PCS.

## Mirada desde los KPI

Los reportes anuales de Solidaridad sólo incluyen progresos en los KPIs de banano a partir del informe de 2015. Hasta ese momento se mantuvieron las reuniones sectoriales y se formularon algunas APPs pero por diferentes circunstancias no hubo acciones consistentes hasta la llegada de la Gerencia a finales de 2014. Si bien la mayoría de los KPIs reportados en el informe tienen un buen desempeño, es evidente que no hay una correlación directa entre el trabajo de la PCS y los logros obtenidos por el sector en términos de producción e intercambio comercial de producto sostenible, aunque hay que resaltar que la plataforma desde el componente de mercado logró articular 3 empresas compradoras. A partir de la redefinición de acciones de la PCS que se dio en Abril de 2015 ésta se dedicó principalmente a temas puntuales que si bien claramente aportan a la agenda de sostenibilidad, no tienen el enfoque ni la capacidad de generar resultados de corto plazo que puedan evidenciarse en los KPIs.

## Mirada desde las Declaraciones

En la declaración suscrita en 2012 el sector estableció dos grandes metas: producir 36 millones de cajas (de 18.14 kilos) y vender 19 millones de cajas del mismo peso como banano sostenible. Así mismo estableció unas líneas de acción específicas en cada área temática propuesta por la PCS así:

**Apoyo a Productores:** competitividad de infraestructura pública, logística y de producción; productividad a través de transferencia de tecnología y buenas prácticas agrícolas; fortalecimiento de esquemas de financiamiento y apoyo a productores; promoción de APPs; incentivos gubernamentales a la vinculación laboral.

**Acceso a Mercados y Certificación:** crecer ventas de banano sostenible; equilibrar brechas entre oferta y demanda de banano sostenible; alinear estándares de certificación.

**Cambio Climático:** Generar conocimiento sobre opciones de mitigación, adaptación y medición de impacto.

Desafortunadamente esta agenda común acordada se enfrió con los atrasos de la PCS y los bajos niveles de liderazgo colaborativo del sector y en 2014 la Gerencia entrante tuvo el desafío de reconectar a los actores y pactar unas acciones para el resto del tiempo de duración de la iniciativa. Estas nuevas acciones se resumen en: prevenir la entrada de TR4 al país; explorar alternativas frente a la baja disponibilidad de agua en la región del Magdalena; promover las ventajas de sostenibilidad del banano colombiano en mercados internacionales y crear consciencia sobre los temas materiales del sector a partir de la elaboración de un informe GRI sectorial.

A la luz de las nuevas prioridades, el sector reconoce que ha venido trabajando con el acompañamiento de la PCS, con mayor fuerza en tres de los cuatro ejes estratégicos definidos en las declaraciones: agua en el Magdalena, la prevención de la enfermedad TR4 en alianza con Cenibanano, y reporte de sostenibilidad GRI, sin embargo, aunque esto es relevante para la cadena e impacta positivamente a los productores en un mediano y largo plazo, el reto principal del sector en cabeza de los gremios, es trabajar con mayor ahínco en el cuarto eje: reconocimiento de las prácticas de sostenibilidad del banano colombiano en mercados internacionales, cuyo trabajo se vería reflejado en un ejercicio de denominación de origen.

La lectura que hacemos desde Reflejarse es que el posicionamiento de la PCS en banano se vio afectada por la relación previa entre el sector y la Embajada al menos de dos maneras concretas: por un lado, el sector, a través

de iniciativas propias y de otras articuladas con la Embajada, tenía avances significativos en sostenibilidad y en este contexto la PCS no logró identificar oportunamente el valor agregado para el sector bananero; por otro lado, percibimos que el sector no se adaptó fácilmente a una nueva forma de cooperación propuesta desde la PCS y mantuvo expectativas de proyectos de cooperación más tradicionales como los anteriormente ejecutados con la Embajada.

## Mirada desde las Partes Involucradas

Esta matriz FODA recoge las perspectivas de las entrevistas a profundidad con actores involucrados en la PCS.

Fortalezas	Debilidades
<p>La plataforma cumple un papel importante en la articulación de los miembros en la cadena, logra un reconocimiento de las personas que integran el sector; facilita el diálogo entre los actores para trabajar en proyectos conjuntos.</p> <p>Las declaraciones no solo se definieron en comunión con los miembros, sino que se definieron en correspondencia a las capacidades que el sector tenía en su momento.</p> <p>La plataforma ha logrado desarrollar proyectos específicos dirigidos a apoyar a pequeños productores en producción y certificación.</p> <p>La plataforma ha propiciado un trabajo con las fundaciones más grandes del sector para apoyar al pequeño productor en tres frentes: mejoramiento del proceso, la calidad del producto, y a la calidad de vida del productor.</p> <p>Existe una gran satisfacción por el trabajo realizado para enfrentar la problemática del <i>fusarium</i>.</p> <p>La plataforma ayudó a hacer una reflexión más profunda sobre las fortalezas del sector, de la necesidad de mostrar al sector con todas las potencialidades y todo lo que se hace para poder poner un banano en el exterior y a través de esta mirada al interior, ponderar los esfuerzos que se han hecho desde el punto de vista ambiental y social.</p> <p>La plataforma es una opción diferente al gremio que ha propiciado las condiciones para trabajar en equipo, en función de objetivos precompetitivos: articula, integra y fortalece relaciones entre empresas del sector, con el Gobierno y otros actores; de esta manera contribuye a potenciar la generación de impactos y a la organización de recursos.</p> <p>En el caso específico de agua en el Magdalena se hace evidente el involucramiento de productores y trabajadores en el proyecto que acompaña la plataforma.</p>	<p>Desaprovechamiento de la capacidad de articulación de la plataforma con entes internacionales para el intercambio de conocimientos científicos en temas técnicos del sector.</p> <p>Hace falta una estrategia de comunicación que cuente con diferentes medios y que permita entregar información de manera frecuente, organizada y sistémica, sobre el impacto de las acciones de la plataforma con cada uno de los miembros en temas como: alcance, objetivos y trazabilidad de los proyectos emprendidos, así como de las decisiones que se toman en las reuniones y cuál es la evolución de las mismas, y las zonas de producción a donde llega la plataforma.</p> <p>El desconocimiento que tiene el sector del alcance de la plataforma, hace que exista un mayor desaprovechamiento de las oportunidades que ésta puede ofrecer, no se identifica el rol de cada uno dentro de la misma; los proyectos son aislados, bilaterales, dispersos, sin enfoque de sector o de gremio, lo que hace que los esfuerzos sean independientes. Esto requiere un trabajo de relacionamiento a un nivel más alto.</p> <p>Aunque en las reuniones en las que participan algunos miembros se identifican y priorizan necesidades, el interés por avanzar en ellas va perdiendo fuerza, la relación y la comunicación se enfría pues no hay un seguimiento de rigor por parte de la plataforma ni de los miembros, que permita que el compromiso se mantenga entre las partes para darle continuidad a los proyectos. Esto se puede deber a que no hay un convencimiento por parte del sector de las necesidades identificadas o porque realmente no se ha detectado una necesidad real en el ejercicio. De esta forma las reuniones se vuelven técnicas y no gerenciales.</p> <p>Si bien se acepta que existen unas declaraciones que el mismo sector aprobó, hay un desconocimiento del alcance de las mismas y si corresponden a la realidad del sector en función de las propias capacidades y de las transformaciones.</p>

<p>La plataforma se preocupa en identificar las falencias en los productores pequeños, sobre todo en certificación y drenaje para adelantar proyectos en el tema.</p>	<p>Las prioridades del sector han ido cambiando con el tiempo, la plataforma requiere mayor agilidad para asistir esos cambios de la mano de las agremiaciones.</p> <p>No es claro el nivel de satisfacción del sector con relación a la plataforma, la ausencia de información en cuanto a la trazabilidad de los proyectos hace que el impacto de la plataforma se desdibuje, hay una percepción de acompañamiento y apoyo con recursos, pero no es determinante de satisfacción.</p> <p>El logro de los objetivos es parcial, aunque se ha trabajado en <i>cambio climático</i> a través del proyecto de agua en el Magdalena este requiere de un apalancamiento mucho más fuerte en recursos y de involucramiento de más actores; se percibe un trabajo muy solitario por parte de la plataforma; el trabajo en la prevención del <i>fusarium</i> es relevante como apoyo al productor, sin embargo, se desconocen los avances y resultados concretos; las certificaciones se conciben como un logro propio del sector y es latente la necesidad de trabajar en el posicionamiento del banano a nivel mundial.</p> <p>La plataforma no ha generado beneficios para el mercado del banano, ha faltado mostrar mucho el trabajo social y ambiental que existe detrás del banano en Colombia para ganarse un lugar relevante en el espectro internacional. La plataforma no es considerado el mecanismo sine qua non el banano continúe trabajando en sostenibilidad y logre alcanzar ese lugar.</p> <p>El impacto de los proyectos de la plataforma que tienen en cuenta a productores y trabajadores es tangencial, no directo. No hay claridad sobre el valor agregado de la plataforma, situación que obedece al desconocimiento de lo que la plataforma puede ofrecer por parte de los miembros, dichos servicios deberían partir del conocimiento profundo de las necesidades internas de los actores.</p>
---	---

<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p>Una forma de avanzar dentro de la plataforma es buscar el aprovechamiento de las ventajas competitivas y comparativas del sector bananero en Colombia como el mejor del mundo; es indispensable el trabajo con los indicadores sociales bajo el paraguas de denominación de origen para posicionarlo en el plano internacional.</p>	<p>Si bien se identifican logros, no son del todo atribuibles a la plataforma, dado que el sector venía adelantando proyectos antes de que ésta se conformara.</p> <p>Al interior de los sectores se van generando transformaciones, la priorización de los temas van</p>

<p>Las relaciones internacionales que posee la plataforma con otras instituciones se constituye en la posibilidad de acceder a recursos de carácter internacional para el desarrollo de proyectos en los que se incluyan varios miembros, dejando de lado el trabajo bilateral que se viene adelantando.</p> <p>Es fundamental para el sector poder acceder a una homologación de normas con una alta compatibilidad y que puedan ser aceptadas en el exterior, esto reduciría esfuerzos y recursos económicos.</p> <p>A través de la experiencia con la plataforma, el sector pudo comprender que parte del éxito de los proyectos tienen que ver con la visión estratégica que el mismo sector posea, saber qué es lo que quiere y a dónde quiere llegar; esta responsabilidad está en manos del sector y no de la plataforma quien ha articulado el trabajo pero a un nivel intermedio de toma de decisiones, hace falta por parte de las gerencias o de las presidencias del sector, tener una visión más clara para el aprovechamiento de la plataforma.</p> <p>El sector está alineado con la visión de sostenibilidad conjunta; Colombia requiere comercializar un banano financiera, ambiental y socialmente responsable, y que lleva trabajando muchos años en esa vía, es un sector maduro que necesita trascender.</p> <p>El papel articulador de la secretaría técnica ha sido bueno, requiere mayor madurez en sacar adelante los objetivos, antes de lograr que funcione de manera autónoma sólo con el apoyo de los gremios.</p> <p>Se legitima el papel de la plataforma en apoyar a que las producciones de los países sean sostenibles, una vez se alcanza esto, el reto es lograr vender esa imagen, para generar nuevos mercados; hace falta mostrarle al mundo lo que se ha logrado en niveles de sostenibilidad en los sectores agrícolas de Colombia y hacia allá es donde debe trabajar más fuertemente.</p>	<p>cambiando; es la plataforma la que debe estar al tanto de las transformaciones para ir adaptando el plan de trabajo periódicamente. Las declaraciones se plantearon en un momento en que las necesidades del sector eran diferentes; las tendencias del mercado internacional ha hecho que la visión migre a otro lado y se enfríen acciones emprendidas en otros frentes como sucede con los indicadores GRI.</p> <p>La plataforma no logra incluir todas las necesidades del sector, un ejemplo de esto es el precio justo por certificación Fairtrade; producir un banano en Fairtrade es más costoso que cualquier otro banano del mundo, no es competitivo en precio, no hay mercado justo porque se gana más entregando un banano tradicional.</p> <p>El sector tiene un amplio recorrido de trabajo en el tema de sostenibilidad, el impacto de las acciones que ha emprendido la plataforma no son tan contundentes como si pueden serlo en otros sectores.</p> <p>Las declaraciones deben ser más ambiciosas porque estas obedecen a las exigencias del mismo mercado, quien poco a poco ha ido pidiéndole a los países productores resultados en los tres frentes de la sostenibilidad: lo económico, lo social y lo ambiental.</p> <p>Al sector le falta compromiso en los espacios de discusión con la plataforma, la información que allí se construye no se comparte entre los miembros, queda a discreción de los participantes; el esfuerzo se reduce pues para lograr el objetivo de movilización es necesario involucrar más actores, específicamente de las agremiaciones, que ayuden a validar la importancia de dichos espacios y de lo que allí se pacta. La plataforma ha hecho grandes esfuerzos y ha estado cumpliendo su papel de articulador, la respuesta del sector es la que ha sido más compleja.</p>
--	---

## Recomendaciones

1. Para el sector bananero se hace necesaria una revisión de las necesidades y prioridades estratégicas de los actores y una evaluación honesta de la capacidad de la plataforma de generar valor en la solución de esos desafíos. En dicho ejercicio es indispensable contar con la participación activa de los gremios a un nivel directivo en donde la toma de decisiones logre trascender de tal manera que los proyectos emprendidos cuente con el concurso de más miembros y ejerza mayor impacto en los resultados propuestos.

2. El tema de la productividad y la competitividad identificado en la declaración inicial emerge como una ruta potencial de trabajo que hoy por hoy afecta el acceso a mercados sostenibles. Esto incluye por ejemplo las alternativas frente a los altos costos de mano de obra.
3. Explorar si la financiación de estudios puede ser una ruta para activar conversaciones difíciles de industria.
4. Fortalecer el trabajo con productores de plátano vecinos de las plantaciones.

## **Palma**

La incorporación del sector de Palma en la PCS se da oficialmente en Junio de 2014 con la firma de la Declaración Sectorial por parte de 22 organizaciones. Esto limita el tiempo del trabajo colaborativo a un poco más de 2 años. A pesar del corto tiempo la PCS refleja un desempeño altamente positivo en este sector. La columna vertebral del trabajo en palma ha sido la certificación lo cual, desde la perspectiva de Reflejarse, fue un enfoque acertado porque permitió acciones tangibles, victorias tempranas y la agregación de valor. Esta decisión, sin embargo, tuvo la consecuencia no intencionada de alejar de la PCS algunos actores que no están trabajando hacia la certificación.

## **Mirada desde los KPI**

Desde la mirada al desempeño de KPI se evidencia que la PCS:

- Ha sido exitosa en convocar y comprometer las principales empresas y plantas extractoras y a través de ellas impactar positivamente a productores y trabajadores.
- Ha sido fundamental en la adaptación, adopción y expansión de la certificación RSPO en el país.
- Ha contribuido a fortalecer a los productores, especialmente en temas de certificación.
- Ha sido exitosa en activar proyectos bilaterales con las empresas productoras y compradores internacionales.
- Ha impulsado aprendizaje del sector y el intercambio de experiencias.
- Ha sido exitosa en gestionar APPs para el sector.
- Tiene resultados limitados en el posicionamiento de la palma colombiana en el mercado internacional.
- No ha permeado estrategias específicas frente al cambio climático.

Desde la perspectiva de Reflejarse, el trabajo de la PCS en el sector de palma ha sido mucho más relevante de lo que permite evidenciar los KPIs acordados inicialmente. Si bien no todos los KPIs se van a cumplir al nivel que se esperaba, esto no podría atribuirse a mala gestión de la PCS.

## **Mirada desde las Declaraciones**

La declaración de Palma marca el punto de partida en la agenda común de los actores involucrados. Se fijaron dos grandes metas: 200,000 hectáreas sostenibles y reconocidas (i.e certificadas) y 15,000 hectáreas de

pequeños productores aplicando prácticas sostenibles. Igualmente se nombran los grandes temas materiales del sector en Colombia: suelo, agua, biodiversidad, clima, trabajo decente, responsabilidad social, competitividad.

Hacia Agosto de 2016 se reportan 110,200 hectáreas sostenibles y 13,580 pequeños productores aplicando prácticas sostenibles, lo cual refleja un desempeño bastante positivo del sector que obedece, además del compromiso de las empresas, a exigencias del mercado internacional por la certificación.

Frente a las acciones compartidas a implementar desde la PCS se evidencia acciones concretas en asistencia técnica, buenas prácticas agrícolas, conocimiento de sellos y mercados sostenibles, alineación de la cadena y creación de conciencia frente a servicios ecosistémicos. Las actividades relacionadas con atracción de jóvenes, posicionamiento del aceite colombiano, disposición de efluentes y energía, fueron menos contundentes.

### Mirada desde las Partes Involucradas

Esta matriz FODA recoge las perspectivas de las entrevistas a profundidad con actores involucrados en la PCS

Fortalezas	Debilidades
<p>La PCS llena un vacío en el sector para conversar y aprender acerca de temas de Sostenibilidad. Los miembros expresan que no es algo que se esté impulsando consistentemente desde el gremio y que de ahí la importancia de este espacio.</p> <p>La PCS ha contribuido en fortalece las relaciones entre las personas y organizaciones del sector.</p> <p>El sector ha sido exitoso en términos de crecer los volúmenes y la calidad de aceite certificado bajo marcos de sostenibilidad.</p> <p>Hay un grupo de empresas de la PCS muy activos y con muy buena apertura de colaboración. Sienten que vale la pena invertirse en la PCS.</p> <p>Se reconoce un rol fundamental de la PCS en la adaptación, adopción y el compromiso frente a RSPO en Colombia.</p> <p>Los productores valoran el apoyo de la PCS en brindar asistencia (información, capacitación, materiales) para la certificación.</p> <p>Se destaca la información y el intercambio de experiencias como principal valor agregado.</p> <p>Los miembros perciben que la PCS ha contribuido con la apertura de oportunidades de mercado para el aceite colombiano.</p> <p>Los miembros expresan que la PCS está bien posicionada a</p>	<p>Algunos miembros expresan críticas frente a la falta de claridad en metas y planes de trabajo de la plataforma.</p> <p>Algunos actores expresan falta de claridad frente a los aportes y el rol de la PSC en el apoyo a productores. Esto es exacerbado por el hecho que no hay presencia directa de Solidaridad en el terreno.</p> <p>Se reconoce la falta de norte común y de avances en la línea de cambio climático. Se percibe desde las entrevistas que hay poco conocimiento en cuanto a alternativas de adaptación y mitigación.</p> <p>La comunicación de la iniciativa, aunque relevante, es poco frecuente y todavía no parece ser reconocida por los productores ni por los trabajadores.</p> <p>La participación de algunos miembros es limitada, en especial, de aquellos que no están trabajando hacia la certificación.</p> <p>La falta de definición estratégica entre la PCS y Fedepalma perjudica el enfoque de múltiples actores.</p> <p>La frecuencia de las reuniones es muy poca mientras que el sector y el mercado es muy cambiante.</p>

<p>nivel internacional y que al participar son reconocidos como empresas comprometidas con la sostenibilidad.</p> <p>Se reconoce la naturaleza internacional de Solidaridad y su conocimiento global del sector de palma.</p> <p>El equipo de la ST es apreciado por los miembros. El rol de María Goretti es reconocido por su “servicio personalizado.”</p>	
---	--

Oportunidades	Amenazas
<p>Potencializar alianzas para integrar y aumentar el impacto con pequeños productores, incluyendo fondos para certificación, transferencia tecnológica y organización empresarial.</p> <p>Adaptar y transferir modelo de PCS en Palma a otros países de la región.</p> <p>Apalancar la línea de trabajo de cambio climático en expectativas de gestión ambiental y de progreso desde RSPO.</p> <p>Consolidar estudio de casos y recomendaciones frente a los planes de compensación por pérdida de biodiversidad para facilitar este proceso a nuevas organizaciones.</p> <p>Aprovechar lo que se ha logrado para proponer un plan 2020 más concreto y con compromisos claros de los actores.</p> <p>Proponer colaboración específica en temas de cartografía y de estudios de impacto ambiental cofinanciado por los miembros.</p> <p>Definir y activar ruta para fortalecer la demanda de aceite certificado colombiano a nivel internacional.</p>	<p>El acceso a recursos de cooperación y proyectos es uno de los principales motivadores de participación en la PCS. De no darse esta materialización de proyectos con un número importante de miembros, puede comprometerse la percepción de desempeño de la PCS.</p> <p>Por otro lado, sobre enfocarse en la gestión de recursos de cooperación internacional limitaría la razón de ser la PCS.</p> <p>No generar compromisos de doble vía con miembros puede conducir al agotamiento de actores activos que pueden sentir que están aportando más que sus pares para el beneficio común.</p> <p>La PCS no se percibe todavía como una iniciativa fuerte en el país y la falta de alineación de la Federación con la iniciativa puede limitar su potencial.</p> <p>Mantener la certificación como columna vertebral de hecho puede generar exclusiones de actores y perder de vista temas materiales de sostenibilidad para el contexto colombiano.</p> <p>La percepción de baja capacidad de respuesta de RSPO pueden afectar negativamente la percepción sobre la PCS.</p>

## Recomendaciones

1. Fortalecer la presencia y la visibilidad de la PCS en campo a través de estrategias de comunicación y de asistencia técnica complementaria a la que ya proveen las plantas.
2. Formar un grupo de líderes de los distintos eslabones de la cadena para que sean portavoces de los desafíos y avances en sostenibilidad del sector de palma en el mundo y en Colombia con el ánimo de elevar la discusión y la reputación del sector desde la evidencia.

3. Organizar misiones comerciales de compradores internacionales para que conozcan el sector de palma colombiano y encuentren ventajas en sus atributos de sostenibilidad.
4. Aprovechar la experiencia de formación virtual en Café para adaptarla al sector de palma. Incluir módulos para formar a productores y trabajadores de diferentes áreas sobre ¿qué es sostenibilidad? ¿Por qué es importante? ¿Qué marcos voluntarios existen? Etc.
5. Mantener el foco de trabajo en certificación, pero activar ejercicios de investigación y diálogo para generar información que le permita al sector empezar a pensar sus desafíos de sostenibilidad más allá de la certificación en temas como agua, informalidad laboral, biodiversidad, etc.

## **Flores**

El sector de flores fue tenido en cuenta desde los inicios de la PCS en el año 2012 e incluso existían colaboraciones y relaciones previas con la Embajada. No obstante lo anterior, la construcción de confianza entre la PCS y el sector tomó mucho tiempo debido sobretodo a fallas de comunicación entre las partes.

Si bien tanto la PCS como Asocolflores expresaron que en etapas iniciales del relacionamiento hubo prevención de los actores derivados del interés comercial en flores tanto de Holanda como de Colombia, esto se ha superado.

Así las cosas, la PCS logró tener un acercamiento fuerte con el sector sólo hasta el 2016, momento en que un cambio de interlocutor ayudó a alivianar las tensiones y a crear un espacio de conversación y diálogo para emprender iniciativas.

## **Mirada desde los KPI**

De acuerdo a los informes de resultados con el sector floricultor, desde el comienzo de la iniciativa, la PCS ha hecho varios esfuerzos por encontrar posibilidades de articulación y desarrollo de proyectos en varios frentes a través del fortalecimiento de la confianza y del entendimiento de las necesidades del sector<sup>4</sup>.

Si bien se ha fortalecido la confianza y se está intercambiando información entre Asocolflores y la PCS, todavía no se involucra significativamente empresas ni se adelantan acciones regionales para llevar la relación a otro nivel.

## **Mirada desde las Declaraciones**

Aunque en las declaraciones establecidas con el sector, se buscaba trabajar mancomunadamente en el logro de objetivos encaminados a generar un acceso a mercados y posicionamiento, una oferta orientada a aumentar la

---

<sup>4</sup> Las acciones concretas se resumen en la contratación de una firma experta en el sector para avanzar en la construcción de confianza y en la definición de tareas; la invitación a la PCS a Proexport y el MADR para ampliar la mesa; propuesta de herramienta de autoevaluación en sostenibilidad y TdR para estudio sobre oportunidades de valor agregado en la cadena. Estas dos fueron rechazadas por Asocolflores.

productividad sostenible; y una cadena de suministro que incluyera alternativas y mejoras en el proceso de transporte eficiente económica y ambientalmente; no se evidencian resultados en ninguno de estos frentes.

De igual manera se definieron unos hitos para el 2015, en los cuales el sector se comprometía a aumentar las exportaciones sostenibles a un 25%, a esta misma fecha llegaron a un 40%; y que las exportaciones de flores vía marítima se incrementaran en un 30% y han llegado al 2.5%, ninguno de estos logros son atribuibles a la PCS dado que las condiciones para comenzar a trabajar en proyectos concretos que puedan ser medibles, a penas se están dando para una segunda fase a 2020.

## Mirada desde las Partes Involucradas

Esta matriz FODA recoge las perspectivas de las entrevistas a profundidad con actores involucrados en la PCS:

Fortalezas	Debilidades
<p>Hoy existe un ambiente de confianza y claridad en la relación entre la PCS y Asocolflores.</p>	<p>Tomó demasiado tiempo establecer una buena relación de trabajo entre la PCS y el sector.</p> <p>No hubo claridad al comienzo sobre el rol de Solidaridad como PCS, lo que agudizó las barreras.</p> <p>Existe la percepción de que el sector no está priorizado dentro de la PCS, esto reduce el interés.</p> <p>El sector considera que la PCS no partió de las necesidades y prioridades de los miembros.</p> <p>Asocolflores percibe que el hecho de que la PCS no trabaje a escala global en este sector, hace que se pierda la perspectiva a futuro de la iniciativa.</p>

Oportunidades	Amenazas
<p>El sector identifica potenciales para trabajar con la PCS en fortalecer las capacidades de gestión de sostenibilidad de sus miembros, reconociendo que en ellos se dan diferentes niveles de desarrollo.</p> <p>Es viable la creación de estrategias diferenciadas entre los agremiados y no agremiados.</p> <p>Potencial de impacto en actores no agremiados es significativo.</p> <p>Impulsar el trabajo con el mercado que viene adelantando Florverde en la homologación de códigos de supermercado.</p> <p>La PCS se considera una muy buena oportunidad en el</p>	<p>Retroceder en la confianza lograda con Asocolflores si sus miembros no perciben valor en la PCS.</p> <p>El interés en participar activamente en la cadena está supeditado a unas condiciones de representatividad de quienes no están agremiados; no conversarán en una mesa con empresas individuales que no estén representadas.</p> <p>No existe diálogo abierto con los miembros de la cadena, la cohesión gremial es tan fuerte que dificulta el relacionamiento con los demás miembros.</p> <p>Se consideran a sí mismo como uno de los sectores más avanzados en sostenibilidad y con el liderazgo suficiente para proponer los temas que les interesa</p>

sector para conseguir recursos para financiar la transferencia de buenas prácticas del sector agremiado al no agremiado.	
--	--

## Recomendaciones

1. La propuesta de Plataforma implica trabajar de manera incluyente y articulada con cada uno de los eslabones de la cadena. En Flores, se deben evaluar conjuntamente con el sector los riesgos y oportunidades que tiene la iniciativa al trabajar con un solo actor de la cadena que medie la relación con los demás actores agremiados. Esto dificulta la relación de confianza, la posibilidad de detectar adecuadamente las necesidades del sector, de implementar planes con un alcance claro y por ende, la medición del impacto. Adicionalmente es un reto frente a la inclusión de actores no agremiados.
2. Explorar oportunidades de apoyar a Flor Verde en sus esfuerzos por consolidarse como un sello de origen colombiano que responde a las expectativas de la comunidad internacional frente a estándares y certificaciones.
3. Aprovechar el ejercicio de Materialidad realizado para la construcción de una agenda común con empresas agremiadas y no agremiadas.
4. La pregunta estratégica que hay que contestar es si Solidaridad está dispuesta y puede agregar valor al sector floricultor con una estrategia diferente a la que refleja la PCS.

## Anexo 1: Equipo Reflejarse

Reflejarse en una consultora en Sostenibilidad que acompaña de manera cercana a sus clientes a integrar la responsabilidad social y ambiental a la estrategia del negocio. Ponemos al servicio de nuestros clientes y proyectos nuestro conocimiento, experiencia y redes globales en sostenibilidad para entender, estructurar, evaluar y comunicar estrategias e iniciativas de sostenibilidad. Nos caracterizamos por una visión global, la orientación a resultados y por la energía y pasión con que trabajamos. El siguiente es el equipo de trabajo que articulamos para esta evaluación:

**Lina Villa Córdoba: Desarrollo internacional, dinámica de cadenas, sostenibilidad.** Lina empezó su carrera como emprendedora social trabajando con Oro Verde para promover la conservación de ecosistemas en Chocó. Luego co-fundó Reflejarse y dirigió la Alianza por la Minería Responsable donde ayudó a establecer Fairmined, una certificación global para oro artesanal extraído con prácticas responsables. Tiene amplia experiencia en gestión de programas y en articular productores, marcas, gobiernos y sociedad civil hacia objetivos comunes de sostenibilidad. Su formación es en Negocios Internacionales (Universidad Eafit) y tiene una Maestría en Gobernanza y Desarrollo del IDS (Universidad de Sussex).

**Carolina Jaramillo: Planeación estratégica, mercado, mercadeo y comunicación.** Carolina es economista con amplia experiencia corporativa y de consultoría en planeación estratégica, mercadeo y comunicaciones con empresas grandes, medianas y pequeñas. Empezó su carrera apoyando emprendimientos a desarrollar planes de negocios y luego pasó a Pragma donde asesoró compañías en su estrategias de marketing, estrategias digitales y gestión de relaciones.

**Paula Sanín: Etnografía, metodologías de investigación.** Paula es antropóloga con más de 10 años de experiencia en el campo de la investigación social, desarrollo, política pública e implementación de programas. Empezó su carrera como investigadora y consultora y luego pasó al sector privado donde coordinó la implementación de planes sociales y ambientales de Isagen, una empresa grande en el sector de energía. Paula ha trabajado también con el sector público en temas de derechos humanos y derechos ambientales. Tiene una especialización en Derechos Humanos de la Universidad de Antioquia y es candidata a Maestría en Ciencias Políticas de la misma universidad.

**Ana María Zuluaga Cardona: Análisis de entrevistas, transcripciones, informe.** Ana es Comunicadora y Relacionista Corporativa egresada de la Universidad de Medellín en el año 2003, obtuvo el título de Magister en Comunicación Organizacional de la Universidad Pontificia Bolivariana en el año 2013. Tiene amplia experiencia en organizaciones públicas y privadas en temas de comunicación interna, investigación y mercadeo. También se ha desempeñado como docente de cátedra de comunicación y lenguaje en la Universidad de Antioquia y como jurado de trabajos de grado en la misma institución.

**Vanesa Taborda: Apoyo administrativo, transcripciones.** Vanesa es profesional en formación de administración de negocios en la Universidad de San Buenaventura Medellín, participa en un proyecto académico para adaptar una metodología de reporte de sostenibilidad para las pequeñas organizaciones, hace parte del equipo Reflejarse donde trabaja en la estandarización de procesos y apoya la gestión administrativa, contable y de proyectos.

## Anexo 2: Ficha Técnica

<b>Encuesta virtual</b>	
Total de respuestas	12
Respuestas en Café	7
Respuestas en Palma	4
Respuestas en Banano	0
Respuestas en Flores	1

<b>Entrevistas en profundidad</b>	
Total de entrevistas	24
Embajada de Holanda	1
Gerentes Secretaría Técnica	4
Café	5
Palma	4
Banano	8
Flores	1
Certificadora multi-sector	1

<b>Visitas a proyectos en campo</b>	
Total de visitas	2
Café	1
Palma	1
Entrevistas en campo	6

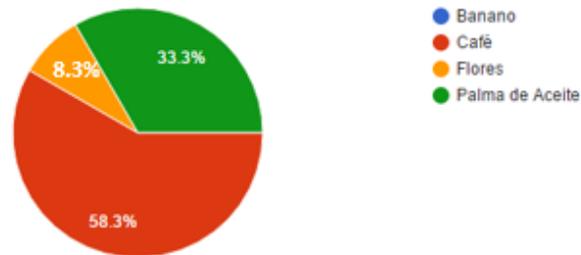
### Documentos Estudiados

- Informe de BSD y New Foresight: Promoting Sustainable Trade Between Colombia and the Netherlands.
- Propuesta APP Sustainable Trade Platform.
- Informes Anuales de Avance (2013, 2014, 2015)
- Declaraciones Sectoriales.
- Avance de Hitos Sectoriales a 2016.
- National Platforms Booklet 2016 (Sustainable Coffee Platform).
- Web y canal You Tube de la Plataforma. Medios reportados en los informes.

## Anexo 3: Resultados de la Encuesta

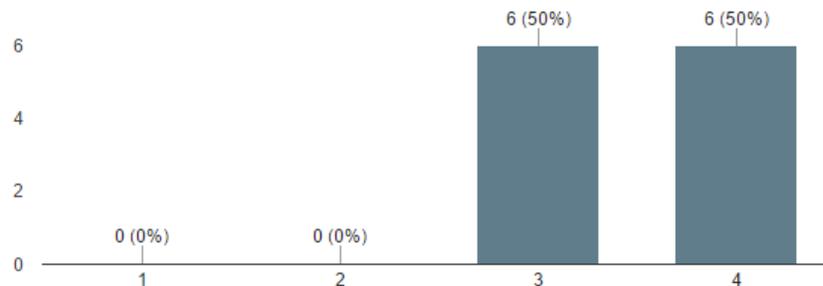
El instrumento de encuesta utilizado constó de 3 preguntas de selección múltiple y 2 de percepción de los miembros. En total se recopilaron 12 encuestas entre los diferentes miembros de la PCS.

1. Identifique a qué sector pertenece la empresa o entidad que usted representa



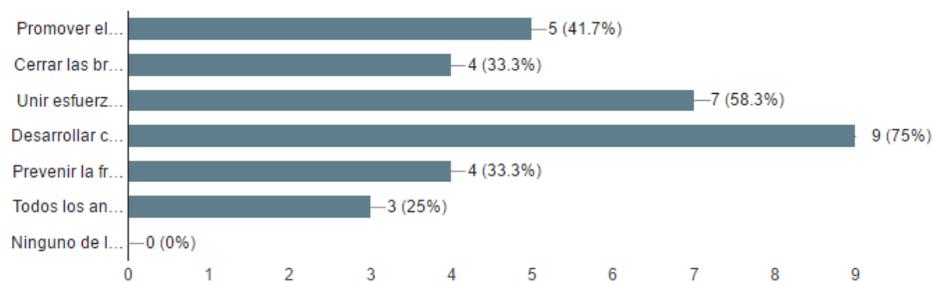
Nota: De las 12 encuestas 7 pertenecen al sector Café (58.3%), 4 al sector Palma de Aceite (33.3%), 1 pertenece al sector Flores (8.3%), del sector banano no hubo participación de la encuesta.

2. De 1 a 4, siendo uno la calificación de menor valor determine ¿Qué tan activa considera que es la empresa o entidad que usted representa con respecto a su participación en la Plataforma de Comercio Sostenible?



Nota: De las 12 encuestas obtenidas 4 organizaciones del sector Café y 2 del sector de Palma calificaron como muy activa su participación en la PCS y en menor medida 2 del sector Café, 3 del sector Palma y 1 del sector Flores.

3. ¿Cómo miembro de la Plataforma de Comercio Sostenible y de acuerdo a su experiencia, a través de selección múltiple, identifique cuál o cuáles de los siguientes objetivos se ha trabajado con mayor fuerza dentro del sector al cual usted pertenece?



Nota: El aspecto más importante que resaltaron las organizaciones encuestadas fue Desarrollar capacidades técnicas y tecnológicas entre los grandes, medianos y pequeños productores agrícolas.

4. ¿Cómo miembro de la Plataforma de Comercio Sostenible y de acuerdo a su experiencia, cómo considera usted que la Plataforma de Comercio Sostenible, le agrega valor a la empresa o entidad que usted representa dentro del sector?

El mayor valor agregado que identificaron los miembros de la PCS encuestados es el apoyo para el desarrollo de capacidades técnicas en prácticas de producción sostenible e Integrar a los diferentes actores propiciando sinergias de trabajo.

5. ¿Cómo miembro de la Plataforma de Comercio Sostenible y de acuerdo a su experiencia, qué recomendaciones o sugerencias le haría a la Plataforma de Comercio Sostenible para mejorar?

En resumen, las principales recomendaciones recibidas en las encuestas están orientadas a mejorar las líneas de comunicación de las herramientas y módulos de capacitación para que mayor número de productores tengan acceso, además incrementar las reuniones de interacción entre los actores para el intercambio de experiencias y desarrollo de nuevas sinergias.

## Anexo 4: Instrumento de Entrevistas a Profundidad

### Preguntas generales sobre la plataforma

1. Como miembro ¿cuál es su percepción acerca de la PCS?
2. ¿Cuáles fueron los principales retos de trabajar en una iniciativa de múltiples actores e intereses dentro de su sector?
3. ¿Usted considera que la iniciativa de la PCS partió de las necesidades y prioridades de sus miembros? ¿Cómo se dio esto?
4. Si no, ¿la iniciativa fue capaz de adaptarse de manera adecuada?
5. ¿Cuál considera usted que es el valor agregado que la PSC le genera a los miembros?
6. ¿Qué tanto han estado involucrados los miembros en la priorización de áreas de trabajo e implementación de soluciones? ¿De qué manera?
7. Si no se ha dado este involucramiento ¿cuáles creen que han sido las razones?
8. ¿A qué nivel se han alcanzado los objetivos del proyecto y del sector? (A cuáles objetivos se les ha trabajado con mayor y con menor fuerza en el sector?)
9. Cada sector hizo sus respectivas declaraciones de sostenibilidad y sobre esto han venido trabajando, ¿considera que estas declaraciones responden a las exigencias del mercado internacional, son ambiciosos estos compromisos?
10. ¿Las metas o hitos que se propuso cada sector se han cumplido o están a punto de cumplirse, a que le atribuye usted este cumplimiento?
11. ¿En qué medida los sistemas de estándares voluntarios y otros marcos normativos que operan en Colombia pueden volverse más efectivos?
12. ¿Hubo resultados inesperados con la iniciativa? ¿Por qué pasó esto?
13. ¿En qué medida la diferentes actores están satisfechos con lo conseguido hasta ahora?
14. ¿Cuáles son las lecciones aprendidas?

### Preguntas específicas sobre el impacto de la iniciativa en los productores y trabajadores

1. ¿Considera que esta iniciativa le ha generado **apoyo al productor** y de qué manera?
2. ¿Cómo está trabajando la plataforma con los sectores para incrementar la capacidad de recuperación frente a asuntos relacionados con el **cambio climático**?
3. ¿Cree usted que el trabajo bilateral entre la Plataforma y los miembros de la PCS ha posibilitado mayor acceso a los **mercados internacionales y las correspondientes certificaciones** que avalen esta participación?
4. ¿Qué visión de sostenibilidad tiene sobre su sector?
5. ¿Cómo el proceso de instalación y funcionamiento de la plataforma han tenido en cuenta las necesidades de productores y trabajadores?
6. ¿En qué medida los pequeños productores y trabajadores han sido involucrados en la estrategia?

### Preguntas específicas sobre el desempeño de la STP

1. ¿Cómo evalúa usted la gestión de la Secretaría técnica en el desarrollo de la iniciativa?
2. ¿Las reuniones del sector encabezadas por la Secretaría Técnica son buenos espacios para comprometer a los socios en una agenda común de sostenibilidad?
3. ¿Cree usted que los miembros continuarían colaborando en una agenda conjunta de sostenibilidad sin la facilitación del secretariado técnico? ¿Cómo y por qué?
4. ¿En este orden de ideas debería la plataforma continuar operando hasta el 2020?
5. ¿Cree que los miembros continuarían invirtiendo en las actividades de la plataforma basadas en el valor agregado generado?

### Preguntas sobre sugerencias de mejoras, comunicación y cierre de entrevista

1. ¿Cómo evalúa usted la comunicación de la plataforma en términos de calidad, frecuencia, canales, etc.?
2. ¿Cuál es la debilidad de la plataforma sobre la cuál usted recomendaría hacer correctivos?
3. ¿Por qué estar o no en la plataforma?