

Estrategia de adhesión de nuevos miembros al acuerdo, proceso de sensibilización, firma, definición de metas e indicadores particulares

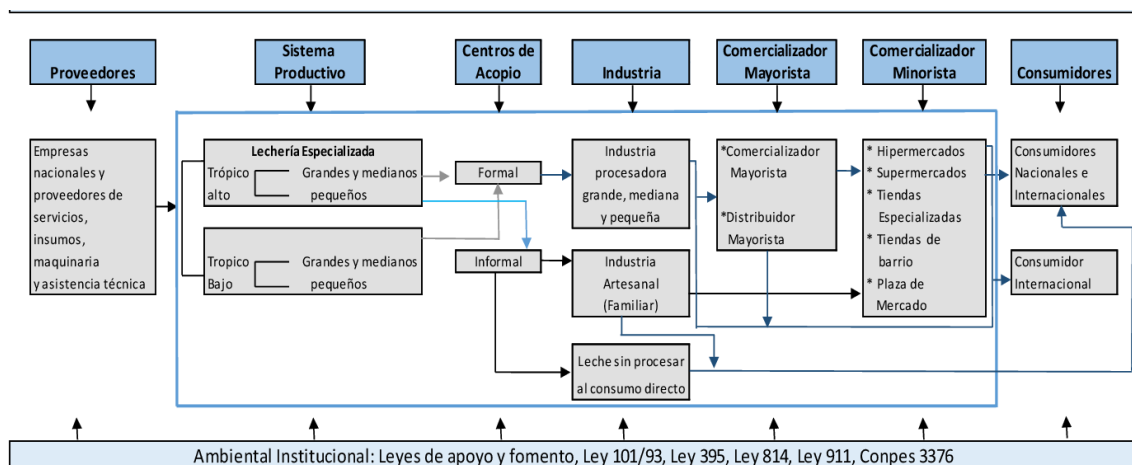
María Knowles MADS

A partir del objeto del ACUERDO DE VOLUNTADES DE ACTORES PÚBLICO – PRIVADOS ENTRE EL GOBIERNO DE COLOMBIA Y LA CADENA DE VALOR DE LECHE PARA LA NO DEFORESTACIÓN DE Y NO TRANSFORMACIÓN DE PARAMOS, centrados en contribuir a la meta de cero deforestaciones netas de bosques naturales y a la restauración de áreas disturbadas por los sistemas productivos, se diseña la estrategia de adhesión de signatarios que aseguren se comprometan a lograr la no deforestación de bosques y la no transformación de paramos, como resultado directo de la actividad ganadera en el país.

Así mismo, la estrategia definida se enfoca en que la vinculación de cada signatario o adherente permita abordar e incluir en el proceso al mayor número posible de miembros de los diferentes eslabones de la cadena para asumir los objetivos del Acuerdo, en las zonas donde se realizan actividades de producción primaria, transformación y comercialización directa e indirecta de productos.

La Figura 1 presenta la estructura de la cadena láctea y referencia los diferentes actores involucrados en la misma en el país. El análisis de la capacidad de influencia de los diferentes actores involucrados permitirá establecer cual eslabón permitirá una mayor incidencia y vinculación de otros actores al proceso.

Figura 1. Estructura de la cadena láctea.



Fuente. Consejo Nacional Lácteo

La Estrategia de Adhesión de nuevos miembros al Acuerdo se desarrolla mediante fases sucesivas, las cuales se describen a continuación:

1. Fase 1: Identificación de Actores de la cadena y dependientes.

La fase inicial de la Estrategia se centra en la identificación de aquellos actores de la cadena que muestran una mayor capacidad de influir sobre otros actores de la misma, en tanto mantienen una relación directa con un alto número de productores o de aliados estratégicos en eslabones situados abajo en la cadena.

1.1. Criterios para identificación de actores.

1. Alta influencia. Es la capacidad de incidir, de forma positiva, sobre otros actores de la cadena, para que éstos asuman los objetivos y metas del Acuerdo tendientes a llevar al país a hacia los objetivos estratégicos de Cero Deforestación y No Transformación de Páramos
2. Baja dependencia. Este criterio hace referencia a la capacidad de los actores seleccionados de mantener el Acuerdo aún si sus actores relacionados se retiran del acuerdo o si toman decisiones que no sean concordantes con los intereses y objetivos de los signatarios.
3. Capacidad de réplica y difusión. Este criterio de selección permite determinar las fortalezas organizacionales, comerciales, logísticas y comunicacionales de los posibles signatarios que puedan ser utilizados, con el apoyo de las Mesas Técnicas, para extender el alcance de sus acciones dentro del Acuerdo y difundir a un mayor número de actores relacionados las políticas y alcances del proceso.
4. Visibilización del Acuerdo. Representa la disponibilidad de los posibles signatarios para visibilizar los contenidos, objetivos y alcances del Acuerdo, tanto a través de sus acciones específicas dentro del proceso, como en las piezas comunicacionales, logos y procesos de difusión, que vayan dirigidos hacia sus clientes internos y externos.
5. Zona de influencia. Empresas que tengan acciones directas en zonas de deforestación activa tendrán un puntaje máximo.

Puntajes establecidos para los criterios de evaluación

CRITERIO	PUNTAJE
ALTA INFLUENCIA	25
BAJA DEPENDENCIA	25
CAPACIDAD DE RÉPLICA Y DIFUSIÓN	20
VISIBILIZACIÓN DEL ACUERDO	20
ZONA DE INFLUENCIA	10
TOTAL	100

Se define la posibilidad de calificar con valores de 0, 50 o 100 puntos, siendo el puntaje mínimo habilitante de 50 puntos. En caso de ser requerida más información para realizar la valoración de un miembro, esta información será solicitada a través de la secretaria técnica

La aplicación de los anteriores criterios determina la selección del eslabón o eslabones de la Cadena que ejercerán el rol de replicadores - difusores de las acciones propuestas en el marco del Acuerdo Cero Deforestación y No Transformación de Páramos.

Los actores de la Cadena que hacen parte de el o los eslabones seleccionados serán contactados y sensibilizados por el equipo técnico del Acuerdo, para lograr su adhesión y firma y para que, a partir de su voluntad de hacer parte del proceso, dichos actores generen acciones específicas y directas para vincular, de forma indirecta, a sus actores relacionados (miembros de la Cadena con los cuales mantienen relaciones comerciales o transferencia de conocimientos, entre varias otras formas posibles de relación) para tomar medidas de mitigación de los impactos de las operaciones de su flujo productivo que generen deforestación o transformación de páramos.

Esto implica, como se explica más adelante, el diseño e implementación de una estrategia de comunicación mediante la cual los signatarios, apoyados en las Mesas Técnicas y la Secretaría Técnica del Acuerdo, puedan transmitir los contenidos, objetivos y alcances del proceso hacia los productores y actores relacionados dentro de la cadena, asegurando así que incluso el nivel primario de la cadena cuente con información detallada de los compromisos y acciones requeridas para dar cumplimiento al Acuerdo y, con ello, disminuir el efecto de largo plazo de la deforestación y la transformación de páramos.

La efectividad del proceso de intervención del Acuerdo está relacionada con la capacidad de acompañamiento y monitoreo que las mesas técnicas y la Secretaría Técnica logren con los signatarios.

Producto fase 1.

Eslabones y sus respectivos actores, dentro de la Cadena, seleccionados para la firma del acuerdo (con quienes se iniciará el proceso de acercamiento para ser adheridos al Acuerdo como signatarios), teniendo en cuenta los criterios establecidos, dentro de los cuales se observaron sus fortalezas técnicas, comerciales y logísticas para difundir e implementar los compromisos del acuerdo.

Resultado Fase 1. Actores de la cadena identificados para adhesión de nuevos miembros

Con base en la aplicación de los criterios definidos, se realizó la identificación de los actores de la Cadena que pueden asumir el compromiso ambiental, sociocultural y económico que puede implicar la firma del Acuerdo. A continuación, se presentan los actores seleccionados:

- **Industria:** este eslabón permite la difusión en secuencia de cadena hacia abajo (es decir, hacia los eslabones iniciales de la cadena, como por ejemplo los productores primarios), de los compromisos, metas y objetivos del Acuerdo, en tanto este eslabón mantiene una relación comercial con productores, desarrollada principalmente en los centros de acopio lechero. En el anexo 1 se definen las principales empresas de la industria láctea con representación en el país.
- **Asociaciones o federaciones de productores:** se ha considerado que, para la Cadena Láctea, la invitación directa a productores agremiados tiene especial importancia en tanto

éstos representan alianzas comerciales y técnicas con un gran número de grandes, medianos y pequeños productores y, por ende, la difusión de estrategias y acciones que cumplan con los objetivos centrales del Acuerdo se convierte en un mecanismo tangible y directo de réplica. Por la razones anteriores se considera la inclusión de figuras organizativas de productores como miembros del acuerdo.

El acercamiento con las Asociaciones o Federaciones de productores se realizará luego de llevar a cabo una zonificación y determinación de los actores que estén en el marco de la Ley 1930 sobre la gestión integral de los páramos en Colombia, que actualmente está en estudio por parte del Gobierno Nacional. Cabe anotar que los contenidos que finalmente tenga la Ley 1930 pueden afectar el documento y contenidos del Acuerdo, en tanto podrían incluirse algunos temas tratados en ella.

- **Centros de acopio lecheros:** considerando que existen centros de acopio de la industria y particulares, se considera pertinente incluir los centros de acopio, quienes tienen mayor conocimiento de los productores, volumen, ubicación de las fincas, entre otros. Cabe aclarar que los centros de acopio en esencia son conformados algunas veces por la industria, por asociaciones de productores o por productores.
- **Comercializador y distribuidor mayorista:** Al considerar que los miembros de este eslabón de la Cadena tienen relación directa con la industria y, al mismo tiempo, permiten una mayor visibilidad del acuerdo, su inclusión como signatarios permite cumplir de forma directa con el cuarto criterio definido en la estrategia de adhesión de nuevos miembros. Dentro de los comercializadores y distribuidores mayoristas se incluyen las grandes superficies, los mayoristas y las tiendas propias (pequeños comercializadores).

Es importante anotar que, como parte del desarrollo metodológico, se establecerán las zonas de mayor vulnerabilidad para cada grupo de actividades realizadas por los diferentes eslabones de la cadena.

Los eslabones de la Cadena seleccionados, además de cumplir con los criterios establecidos, por sus características organizacionales, su fortaleza industrial y/o comercial y su posibilidad de agremiar a otros actores de la Cadena, permiten desarrollar con mayor facilidad la *Fase 3* de la estrategia, la cual consiste en la generación de un Mapa de los Actores involucrados en el proceso (desde los signatarios hasta los eslabones primarios de la Cadena).

En el ANEXO 1 se presenta un listado de los actores propuestos para ser vinculados por el Acuerdo. En este listado se incluyen, gremios de productores y de asociados a la industria, las industrias procesadoras de leche representativas en el país, las principales asociaciones de productores de leche, representantes de los comercializadores mayoristas y grandes distribuidores de productos lácteos.

Fase 2: Acciones para el abordaje de actores seleccionados para la firma del Acuerdo.

El proceso establecido para el abordaje de los actores seleccionados en la Fase 1, se desarrolla mediante acciones de corte participativo, democrático y consensual, por cuanto implica un

acercamiento entre los principales actores de la cadena seleccionados para la firma (en especial industria, comercializadores y productores), con sus actores relacionados, proceso que cuenta con la participación de las entidades del Estado involucradas en el Acuerdo, los Miembros de Soporte, los Miembros Ocasionales y el Equipo Técnico especializado del Acuerdo, para la no deforestación y la no transformación de páramos.

Como punto de partida para el proceso de acercamiento que conducirá a la vinculación de nuevos signatarios y colaboradores del Acuerdo, se establecen varios mecanismos, que se describen a continuación:

1. Establecimiento de acciones de comunicación directa con los posibles signatarios, que fueron seleccionados y definidos en la Fase 1. Este acercamiento contempla, a su vez, varios momentos:

1.1. *Acercamiento inicial con los miembros de cada eslabón seleccionado.* Este primer acercamiento se llevará a cabo con el representante legal, gerente o un funcionario con capacidad de toma de decisiones, para generar espacios de acercamiento para el desarrollo de los siguientes momentos metodológicos. Los acercamientos, desde la solicitud telefónica o por medios electrónicos de la primera cita, hasta la primera reunión de contacto y la sesión de trabajo para presentar el proceso, estarán a cargo de la Secretaria Técnica del Acuerdo.

Una vez establecido el contacto inicial, se realizará la presentación del acuerdo en sus contenidos, apartados de estructura de gobierno y reglamento interno, haciendo énfasis en las ventajas y beneficios que implica la firma de este, tanto para el país como para la empresa y sus actores relacionados.

Se realizará la presentación de los componentes y contenidos del Acuerdo desde el valor agregado en el mercado que este representa, en tanto las acciones a implementar desde el Acuerdo se centran en esta estructura y pretenden mejorar su gestión en aspectos de particular importancia para los procesos de desarrollo empresarial y regional, en temas como:

- Gestión ambiental
- Fomento sociocultural
- Consolidación organizacional
- Desarrollo Económico
- Otros temas que se consideren relevantes desde las políticas del Gobierno Nacional para enfrentar la crisis del sector agropecuario en Colombia.

Igualmente, la presentación inicial mostrará los desafíos en la implementación y los efectos adversos que el sector enfrentaría en caso de no asumirse una nueva forma de manejo en temas de aprovechamiento ambiental, específicamente en lo relacionado con deforestación por tala de bosques y erosión y pérdida de fuentes de agua a causa de la transformación de páramos.

1.2. *Acercamiento con delegados de oficinas ambientales u oficinas de fomento ganadero, entre otras, de las empresas signatarias.* A partir de la presentación inicial del Acuerdo y en caso de considerarse necesario por parte de los directivos contactados, se podrán establecer espacios de trabajo con delegados de las Oficinas Ambientales, Oficinas de Fomento Ganadero, Oficinas de Gestión de Calidad o las áreas encargadas de los temas incluidos en el Acuerdo, según la estructura interna de la empresa, con los cuales se trabajarán de forma detallada los componentes, alcances, objetivos y metas del Acuerdo y se recibirá su retroalimentación, como un elemento de calidad para la gestión del Acuerdo. Se hará especial énfasis en que la información presentada por los miembros del Equipo Técnico del Acuerdo sea suficiente, clara y objetiva y se generarán espacios adecuados para escuchar y resolver preguntas, opiniones y comentarios, que serán tenidos en cuenta para los momentos posteriores de la estrategia.

1.3. *Desarrollo de Talleres de Sensibilización y Apropiación de Contenidos del Acuerdo.* En caso de ser requerido por el signatario o de establecerse la necesidad de realización de éstos por parte del Equipo Técnico del Acuerdo (Mesas Técnicas, Secretaría Técnica), de acuerdo con la especificidad de cada actor, se realizarán Talleres de Apropiación de Contenidos con las oficinas respectivas (Oficinas ambientales, Oficinas de Fomento Ganadero, Oficinas de Gestión de Calidad o las áreas de las empresas encargadas de los temas incluidos en el Acuerdo), en los cuales se realizará una sensibilización sobre los beneficios sociales y ambientales del Acuerdo (aporte socio ambiental) y sobre los beneficios que, a nivel de imagen corporativa, implica la participación de la empresa en calidad de signatario.

Entre los beneficios a plantear cabe destacar la posibilidad de incluir dentro de sus informes de gestión de sostenibilidad la firma de los acuerdos o su adhesión a los mismos, aspecto que puede ser aprovechado por cada empresa, actor o eslabón de la cadena. En estas sesiones de trabajo se discutirán con cada uno de los posibles signatarios, los términos de su vinculación, compromisos, responsabilidades y beneficios.

Como una parte fundamental de la estrategia, al final de los encuentros de sensibilización realizados con cada uno de los posibles signatarios, se mencionará un beneficio adicional del Acuerdo, de gran importancia para el convencimiento de estos actores frente a su vinculación: la posibilidad de uso de la impresión de un *Sello Ambiental* en sus productos comerciales, el cual será aprobado con posterioridad a la firma del Acuerdo y al cumplimiento inicial de sus objetivos y políticas, es decir, luego de la implementación del Acuerdo. Se considera de gran importancia hacer énfasis en la importancia de contar con un Sello Ambiental, ya que éste tiene una incidencia positiva sobre la imagen de los productos y las empresas que los generan, impacto que puede reflejarse sobre su volumen de ventas y sobre el Good Will empresarial.

2. *Socialización del Formulario de solicitud de Adhesión y del Protocolo de Adhesión de Nuevos Miembros.* Surtidas las fases de contacto, presentación, retroalimentación,

Lobby de convencimiento y sensibilización a actores que son posibles signatarios y establecida su voluntad de hacer parte de un proceso cuyo objetivo es de beneficio general, se procede a la socialización del Formulario de Adhesión de Nuevos Miembros del Acuerdo (Anexo 3), con cada uno de los de los actores seleccionados, siguiendo el protocolo establecido en el Reglamento Interno (Ver Anexo 2). El Formulario de solicitud de Adhesión diligenciado será enviado por el actor a la Secretaria Técnica de la Cadena.

3. *Firma del Acuerdo.* Una vez surtidos los pasos iniciales de contacto, la presentación detallada de componentes, beneficios y resultados esperados del Acuerdo y luego de haberse establecido la decisión de participar en el Acuerdo por el Actor de la cadena convocado y contactado, se establecerá la Firma del Acuerdo con cada uno de los actores seleccionados, siguiendo el protocolo establecido en el documento de Estructura de Gobierno y Reglamento Interno del Acuerdo Leche (Ver Anexo 2).

Los procesos descritos para la Fase 2 serán adelantados por la Secretaría Técnica del Acuerdo o por quien sea delegado por ésta, dentro del Equipo Técnico especializado del Acuerdo.

Con el fin de abordar un mayor número de miembros, las Secretaria Técnica podrá realizar presentación y sensibilización a actores de la cadena mediante la participación en eventos, en los cuales se buscará generar nuevos espacios para sensibilizar a otros actores de la Cadena. A dichos eventos podrán ser invitados signatarios como ponentes.

Algunos sectores en los cuales podría tomarse parte en eventos son:

- Ganadería
- Industria láctea
- Investigación
- Estatales para el sector agropecuario
- Otros sectores relevantes que se programen en el país y que aglutinen a los miembros de la Cadena.

Producto fase 2.

Acuerdos suscritos y firmados.

Fase 3: Mapa de Actores del Acuerdo e información primaria.

La Fase 3 parte de la realización de un Mapeo de Actores (información primaria), el cual comienza con los signatarios o firmantes del Acuerdo y a partir de éstos, todos sus eslabones relacionados, para lo cual se tomarán en consideración sus bases de datos sobre las industrias, los asociados y/o los centros de acopio con los que mantiene relaciones comerciales el signatario (adquisición de materia prima) o de transferencia de tecnología. Estos eslabones secundarios, a su vez, poseen información propia de otros eslabones de la cadena, como proveedores o pequeñas industrias, que podrían replicar y/o asumir los objetivos, metas y políticas ambientales y socioeconómicas implícitas en el Acuerdo.

Parte de la información requerida para este mapeo será consignada por el signatario en el formulario de solicitud de adhesión. De acuerdo con el análisis de lo reportado, se realizará un

acercamiento por parte de la Secretaria Técnica o su delegado a la entidad para recabar información correspondiente, incluyendo localización geográfica parcial.

La información recabada (es decir adherentes indirectos, número de productores y /o número de hectáreas asociadas y su ubicación), facilitará el diseño de indicadores y la priorización de las acciones a realizar dentro del Acuerdo en las zonas del país identificadas como de mayor vulnerabilidad en lo referente a deforestación y transformación de paramos.

Producto fase 3.

Actores abordados mediante efecto de réplica, a partir de la firma de signatarios actores de la cadena y su zonificación.

Fase 4: Definición de metas e indicadores del acuerdo con signatarios.

Sobre los diferentes actores involucrados en la Cadena de Suministro se generarán las acciones de incidencia que deben conducir a la no deforestación y la incentivación de la no transformación de páramos. La definición de metas se realizará con cada uno de los signatarios con apoyo de las Mesas y la Secretaria Técnica del Acuerdo.

La definición de metas con los signatarios o adherentes del Acuerdo contempla tres momentos específicos:

- Definición de las metas e indicadores de cada signatario o adherente dentro del acuerdo, que representan su proceso para la No Deforestación y la No Transformación de Páramos. La definición de las metas se realiza teniendo en cuenta los resultados de la fase 4, es decir, con base en el análisis de información primaria y de acuerdo con la priorización realizada.
- Establecimiento de procesos de extensión de las metas, objetivos e indicadores de cada signatario o adherente del acuerdo a sus actores relacionados, con el fin de replicar las acciones de incidencia para la No Deforestación y la No Transformación de Páramos dentro de su cadena de suministro.
- Correlación de las metas individuales de cada signatario o adherente con las metas y objetivos del Acuerdo, cruce que permitirá el logro de los objetivos generales del Acuerdo y, por ende, de las políticas de Estado de Colombia, en materia de control de la deforestación y la afectación a páramos.

Producto fase 4.

Metas e indicadores individuales definidos con cada signatario, en coherencia con su misión interna y con las metas del acuerdo.

Fase 5: Acciones y piezas comunicativas.

Para el logro de los objetivos y metas del Acuerdo es necesario desarrollar un proceso efectivo y eficaz de comunicación, que transmita tanto los contenidos del Acuerdo como sus soportes técnicos y teóricos, el nivel de avance de las acciones a desarrollar y las determinaciones de la

Asamblea de signatarios o adherentes. Esta fase es transversal al tiempo de vida del acuerdo, en tanto se lleva a cabo en cada uno de sus momentos.

Las piezas comunicativas se diseñarán a través de la Mesa Técnica de Comunicaciones, en estrecho contacto y acuerdo con los diferentes miembros firmantes del Acuerdo, de modo que se privilegie el logro de los objetivos y metas del Acuerdo, sin vulnerar o afectar los intereses y políticas de desarrollo económico de los signatarios o adherentes o de sus actores relacionados.

Producto fase 5.

Estrategia de extensión y difusión del acuerdo, su objetivo, compromisos y metas a los actores cobijados por los diferentes signatarios. Esta estrategia debe realizarse en articulación con los miembros del acuerdo, y guardar coherencia con la especificidad de cada miembro.

ANEXO 1. MIEMBROS ESTABLECIDOS EN PRIMERA FASE DE ESTRATEGIA DE ADHESION

Categoría de Miembros de Gobierno

- Secretaria técnica de la cadena y mesas regionales.
- Instituto Colombiano Agropecuario - ICA.
- Unidad de Planificación de Tierras Rurales, Adecuación de Tierras y Usos Agropecuarios – UPRA.
- Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales – IDEAM.
- Agencia de Desarrollo Rural
- Consejo Nacional Lácteo
- Corporaciones autónomas regionales
- Instituto Colombiano de Bienestar Familiar- ICBF, Programa Organizaciones Solidarias de Productores de Alimentos y Compras Públicas.