



SISTEMATIZACIÓN DE LA CREACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD DE LA AGROINDUSTRIA AZUCARERA DE EL SALVADOR

ENERO 2017

TABLA DE CONTENIDO

CONTENIDO

1) PRESENTACIÓN.3

2) EL ORIGEN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS Y SU ADOPCIÓN POR LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS.....3

3) EL ENFOQUE DE SOSTENIBILIDAD DE LA AGROINDUSTRIA AZUCARERA DE EL SALVADOR.4

3.1) ¿CÓMO Y POR DÓNDE COMENZAR LA TAREA?5

4) ¿POR QUÉ ERA NECESARIO UN MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS AGRÍCOLAS?6

5) ¿POR QUÉ EL ESLABÓN DE LA PRODUCCIÓN AGRÍCOLA?7

6) LA ELABORACIÓN DEL MANUAL: UN TRABAJO EN EQUIPO, MUY PARTICIPATIVO Y DE MUCHA CALIDAD TÉCNICA.9

6.1) EL PROCESO DE CONSULTA Y VALIDACIONES..... 11

7. EL PUNTO DE PARTIDA: “LA LÍNEA DE BASE” 12

8. EL DESAFÍO DE SER EFECTIVOS: EL DISEÑO ESTRATÉGICO..... 12

9) LA COOPERACIÓN EXTERNA: SOCIA IMPORTANTE DEL PROCESO..... 16

10) LOS PRIMEROS FRUTOS DEL ESFUERZO. 17

11) LAS LECCIONES APRENDIDAS 19

ANEXOS21

1) PRESENTACIÓN.

FUNDAZÚCAR nació hace casi 15 años con el propósito de mejorar la vida de las familias ligadas a la agroindustria del azúcar. Durante todo este tiempo ha marcado positivamente la vida de trabajadores, mujeres, jóvenes, niños y niñas por medio de la implementación de la política “Cero Tolerancia al Trabajo Infantil”. En ese marco ha compartido su experiencia a nivel nacional e internacional con gobiernos e instituciones privadas que le han reconocido su éxito en la erradicación del trabajo infantil.

Hace cuatro años, exactamente en el 2012, se propuso una meta aún más ambiciosa: la de construir, difundir y hacer efectiva una estrategia de sostenibilidad para toda la agroindustria del azúcar.

Luego de 4 años de incesante trabajo, aciertos y desaciertos, inversión de recursos humanos y técnicos, pero sobre todo motivada por contribuir al desarrollo nacional, ha logrado diseñarla, y al igual que con su experiencia en erradicación de trabajo infantil, ha decidido compartirla con todas las personas interesadas en el futuro del país.

En las siguientes páginas se realiza una sintética exposición de los principales hitos y datos que conforman el proceso de diseño y elaboración de la “Estrategia de Sostenibilidad de la Agroindustria del Azúcar”.

Esta sistematización es una forma de reconocer el valioso aporte y trabajo realizado por los trabajadores de los ingenios, el personal de FUNDAZÚCAR, instituciones de gobierno, organizaciones de la sociedad civil, universidades, consultores, empresas privadas, cultivadores de caña y sus trabajadores, y en general de todas las personas que directa o indirectamente participaron en este proceso.

En las próximas páginas el lector encontrará las motivaciones que dieron lugar a esta iniciativa, comprenderá cómo se desarrolló el proceso y todos los recursos que fueron necesarios invertir. El documento pone a disposición los datos sobre los aportes que la cooperación externa, en una muestra de confianza al proceso, puso a disposición del diseño de la estrategia.

Los retos que quedan por delante son muchos, pero el esfuerzo principal estará centrado en que la estrategia se haga efectiva y cumpla los objetivos para los que se creó. FUNDAZÚCAR de nuevo compromete sus mejores esfuerzos para que ello se convierta en una realidad.

2) EL ORIGEN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS Y SU ADOPCIÓN POR LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS.

El concepto de “buenas prácticas” surgió hace casi un siglo a uno y otro lado del Atlántico. En los albores del siglo XX, tanto en Estados Unidos como en Europa surgían industrias y comerciantes que ofrecían nuevos y singulares productos en los crecientes mercados domésticos de ambas economías. Muchos de estos productos eran invenciones que curaban todo (resfriados, reumatismos e incluso cáncer) y podían usarse tanto para humanos como para caballos (un típico e indispensable medio de transporte en la época). En medio de este auge comercial también comenzaron a surgir escritos que ilustraban las condiciones insalubres en que operaban algunas industrias alimenticias, como por ejemplo los destazaderos de reses; en relación a ellos, el libro “The Jungle”, de Upton Sinclair describía que la carne de res empacada estaba contaminada con veneno para ratas¹ y otros contaminantes².

En las circunstancias ya descritas, el Congreso de los Estados Unidos decidió emitir el “Acta de Comida y Medicina Pura” que se convirtió en la primera legislación para garantizar la inocuidad de los alimentos. Bajo esta acta, las empresas tenían prohibido vender productos adulterados o contaminados y proveer información falsa en las etiquetas de los productos, obligándolas con ello a modificar sus procesos de producción. Poco a poco estas pautas de control de calidad fueron aplicadas en otros sectores de la producción industrial. Un caso emblemático de la necesidad de regular la calidad de la producción en otros sectores fue el de las vacunas de Polio (descubierta por J. Salk en 1955). Una empresa dedicada a la producción en masa falló en la calidad y provocó que 149 personas enfermaran de polio al ser vacunadas³; para 1963 este y otros casos de muertes por productos deficientes desembocaron en las primeras Buenas Prácticas de Manufactura (BPM’s) aplicadas a la industria farmacéutica. Según esta regulación, una empresa podía sacar un medicamento al mercado sólo luego de probarlo en animales y garantizar resultados positivos para la salud de las personas.

A lo largo de más de 60 años, y de manera paulatina, muchas empresas fueron diseñando, creando, adoptando manuales y normas para producir según las leyes de los países desarrollados. Este proceso se daba en medio de un mundo que tendía a uniformizar procesos y normas, muestra de ello eran las creaciones en 1873 de la Unión Telegráfica Internacional (UTI) que armonizaba los reglamentos y aranceles en el ámbito

1 Información disponible en <http://biomanufacturing.org/uploads/files/305429596362804820-brief-history-of-gmps.pdf>

2 Para 1870 EEUU, algunos países de Sudamérica y Australia ya exportaban carne congelada a Europa

3 Op cit.

de la telegrafía, la Conferencia Mundial para Armonizar la Construcción de Redes Ferroviarias (1883) y la creación en 1893 de las Oficinas Internacionales para la Protección de la Propiedad Intelectual (protección de propiedad de obras artísticas, literarias e industriales)⁴.

En la década de los 80's, con el impulso de las economías de libre mercado y la economía globalizada, el comercio mundial creció exponencialmente. Según la UNCTAD⁵, en los últimos decenios las tasas de crecimiento del comercio mundial han sido superiores a las tasas de crecimiento de la producción, y para 2011 el intercambio mundial de bienes y servicios alcanzó la astronómica cifra de 22 billones de dólares (dólares de EEUU). Los países subdesarrollados, con escasas o laxas regulaciones y normas de control entraron de lleno en ese flujo comercial; la misma UNCTAD estima que entre 1980 y 2011 los países subdesarrollados elevaron su participación en las exportaciones mundiales del 34% al 47%. Por el contrario, el de las naciones desarrolladas bajo de 66% al 53%. Bajo estas circunstancias, las naciones desarrolladas comenzaron a ser más exigentes con los productos que eran importados desde naciones con regulaciones, leyes y controles más laxos, obligando con ello al cumplimiento de ciertas normas mínimas.

Las estadísticas de los años 1996-1997 publicadas por la Administración de Drogas y Alimentos de los Estados Unidos demostraban que un 30% de las exportaciones de los países de América Latina y el Caribe era rechazado por problemas de "higiene" y otro 20% por presentar "residuos de pesticidas"⁶. Los países desarrollados siempre han estado animados a definir líneas normativas para proteger a su ciudadanía y sus recursos.

En este marco de creciente comercio mundial, la Organización Mundial de Comercio (OMC) en función de garantizar el comercio mundial y resguardar la salud humana, animal y vegetal decidió crear e implementar el "Acuerdo sobre la Aplicación de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias". Bajo este acuerdo, todos los países miembros que deseen exportar bienes deben cumplir normas de producción y procesamiento que garanticen la inocuidad de sus productos, y por tanto las industrias están obligadas a aplicar estrictas normas de producción (una buena parte de los manuales de buenas prácticas vigentes se diseñan en función de atender dichas exigencias)⁷.

En adición a ello, desde el año 2014 se ha estado negociando en el seno de la OMC el "Acuerdo sobre Bienes Ambientales", que entre otros aspectos normará factores tan preocupantes a nivel mundial como la contaminación en agua, tierra y aire⁸.

Todo esto es una muestra de cómo el entorno mundial va configurando un escenario cada vez más regulado, en el que la calidad de un producto ya no se mide únicamente por su presentación final sino también por el trazo y huella que su producción deja a lo largo de cada eslabón de la cadena de producción. La producción de azúcar no puede escapar o ignorar este escenario, por el contrario, debe ser capaz de adelantarse a los hechos y vislumbrar un horizonte en el que la agroindustria, como totalidad, sea sostenible.

3) EL ENFOQUE DE SOSTENIBILIDAD DE LA AGROINDUSTRIA AZUCARERA DE EL SALVADOR.

"ES PARA QUE NOSOTROS (LA AGROINDUSTRIA) ESTEMOS AQUÍ EN CIENTO, DOSCIENTOS, TRESCIENTOS AÑOS...Y NUESTROS HIJOS, NIETOS Y BISNIETOS NO ESTÉN LIDIANDO CON TODOS LOS PROBLEMAS QUE SE GENERAN: INUNDACIONES, SEQUÍAS...ES UN TEMA CRÍTICO. TENEMOS QUE ENTENDER QUE SI QUEREMOS REDUCIR LA INEQUIDAD DE GÉNERO, TEMAS DE HAMBRE, DE POBREZA, TEMAS DE CAMBIO CLIMÁTICO TODOS TENEMOS QUE HACER ALGO".

TOMÁS REGALADO (PRESIDENTE DE FUNDAZÚCAR)

La industria azucarera de El Salvador genera el 2.7% del Producto Interno Bruto del país y el 12% del PIB agropecuario. Con ello crea cerca 50,000 empleos directos y por cada uno de ellos otros 2.3 empleos indirectos.

A pesar de su estrechez territorial, El Salvador es el segundo mayor exportador de azúcar del área Centroamericana, sólo superado por Guatemala. La industria azucarera exporta el 57.37% de su producción a mercados tan variados como China, Europa y el Caribe; todo esto se logra mediante el cultivo de casi 80,000 hectáreas de tierra cultivable y la operación de 6 ingenios.

En los últimos años la industria se ha diversificado generando otros subproductos. El más emblemático es la producción de energía eléctrica por medio del bagazo de caña. Para agosto de 2016, 4 de los 6 ingenios del país participan en la matriz de producción energética nacional con el 7.3% de toda la energía

4 "Tendencias del Comercio Internacional". Disponible en https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/wtr13-2b_s.pdf

5 UNCTAD es la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. Más información puede ser consultada en <http://unctad.org/es/Paginas/Home.aspx>

6 IMPACTO DE LOS OBSTÁCULOS TÉCNICOS Y LAS BARRERAS NO ARANCELARIAS EN EL COMERCIO AGRÍCOLA DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. FAO, 2000. Disponible en <http://www.fao.org/docrep/meeting/x4329s.htm#n21>

7 Información disponible en https://www.wto.org/spanish/tratop_s/sps/s/sps_s.htm

8 https://www.wto.org/spanish/news_s/news16_s/ega_04dec16_s.htm

producida¹.

En adición a lo anterior, la producción de azúcar dinamiza otros importantes sectores de la economía nacional: el transporte de carga, el sector de agroquímicos, el comercio al detalle. Se calcula que por cada millón de dólares invertidos en esta agroindustria se generan 174 empleos por año².

La agroindustria azucarera salvadoreña es como un cubo de Rubik, donde cada cuadrado representa los sectores y realidades que impactan cada vez que se mueve. Es un mosaico impresionante de efectos sobre la economía salvadoreña. Si desapareciera, si muriera, la cadena de efectos negativos sería devastadora y de efectos imprevisibles. Ese ha sido el principal factor de motivación para apostar por su sostenibilidad. Encontrar las fórmulas para que las caras de dicho cubo sean armónicas y funcionales es el reto que tanto Asociación Azucarera de El Salvador como FUNDAZÚCAR se propusieron desde 2012.

Debido a que la Asociación Azucarera de El Salvador aglutina a 6 ingenios, y cada ingenio tiene sus propios accionistas-propietarios, la visión de sostenibilidad varía en profundidad y amplitud al interior de cada uno de ellos. Uno de los retos de corto plazo es que todos los integrantes de la Asociación Azucarera de El Salvador asuman el concepto de sostenibilidad como una misión a cumplir. Esto implica ir trabajando en todos los eslabones de la cadena de valor y avanzar paulatinamente como un solo bloque.

3.1) ¿CÓMO Y POR DÓNDE COMENZAR LA TAREA?

"En nuestro ambiente el concepto de "sostenibilidad" es bastante desconocido. Nuestro rol es asegurar que el cañero y todos los que estamos en la cadena de valor entendamos la importancia de la sostenibilidad en el futuro de nuestro cultivo".

Tomás Regalado

Presidente de FUNDAZÚCAR

La Fundación del Azúcar (FUNDAZÚCAR) es el brazo ejecutor de toda la política social de la Asociación Azucarera de El Salvador, y está última aglutina a los 6 ingenios de azúcar que existen en el país.

FUNDAZÚCAR tiene más de 3 lustros de existir. A lo largo de los mismos ha alcanzado importantes éxitos en sus esfuerzos por mejorar la vida de las personas y comunidades ligadas a la agroindustria azucarera. Uno de los más notables ha sido la erradicación del trabajo infantil en las labores del cultivo de la caña. A lo largo de más de diez años de trabajo, y con el apoyo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), logró reducir en un 93% la participación ilegal de niños, niñas y adolescentes en dichas labores¹. Este éxito ha sido reconocido como ejemplar a nivel mundial; prueba de ello son las ocasiones en que la Fundación ha sido invitada a exponer su experiencia exitosa en eventos de talla internacional tales

como: "El Encuentro Regional de MERCOSUR entre gobierno, empresas, sindicatos contra el trabajo infantil" (Buenos Aires, Argentina 2015), la "Tercera conferencia mundial sobre trabajo infantil" (Brasilia, Brasil 2013), el "Cuarto encuentro internacional sobre trabajo infantil" (ciudad de Panamá, Panamá 2014).

En el año 2011 asume la presidencia de FUNDAZÚCAR Tomás Regalado Papini, y la meta propuesta por este nuevo liderazgo fue establecer novedosas perspectivas que consolidaran la cultura de Responsabilidad Social Azucarera en la cadena de producción. Es así que durante el año 2012 se replantean metas institucionales con una visión más amplia y ambiciosa. Con ello se inicia la discusión sobre la "sostenibilidad de la agroindustria" en el seno de su Junta Directiva. Luego de varias reuniones de aportes y deliberaciones, se concluyó que se debía invertir recursos para:

- Brindar herramientas a los cañicultores con el fin de que desarrollen sus cultivos bajo un enfoque sostenible y responsable con respecto a los recursos naturales,
- Para que incorporasen buenas prácticas de responsabilidad social en la gestión de sus unidades productivas, a fin de beneficiar con un "trato justo" a todos sus trabajadores, desde sus caporales hasta los rozadores.

Para lograr esto, el primer paso fue comprender la situación de la agroindustria, identificando sus fortalezas y debilidades, así como los retos a futuro de cara a lograr la sostenibilidad. Con ese fin, se encargó a la Universidad de Valparaíso (Chile) la elaboración del estudio denominado "Diagnóstico de Gestión en Sostenibilidad de la Industria Azucarera".

Al referirse a la situación de la agroindustria el estudio señala las siguientes conclusiones²:

1. "Se percibe un débil compromiso con la sostenibilidad, expresado en una falta de visión común para la industria, junto con la débil incorporación de los impactos indirectos." Se aclara a continuación que cuando se refiere a "impactos indirectos" se trata de los ámbitos que no están bajo la gestión directa

¹ Información disponible en http://estadisticas.cne.gob.sv/images/boletines/Boletin_Mercado/Mensual_agosto_16.pdf

² Información disponible en http://azucardeelsalvador.com/impactos-economicos/#Generacion_Empleo

¹ Información disponible en <http://FUNDAZÚCARelsalvador.com/#Mision>
² Diagnóstico de Gestión en Sostenibilidad Industria Azucarera. Centro Vincular de Responsabilidad Social y Desarrollo Sostenible, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Chile 2013.

de los ingenios pero que son parte de la cadena de valor y por tanto de la sostenibilidad de la industria. Estos ámbitos están englobados en dos grandes sectores: consumidores y proveedores. En el caso de los consumidores, el informe reza que “hay bastante trabajo y control desarrollado” para luego afirmar textualmente que “a nivel de proveedores – productores y transportistas de caña, la mirada no ha considerado aún aspectos de sostenibilidad”.

2. “En términos ambientales, existen numerosos desafíos internos pendientes que deben ser abordados por la industria.....tienen que ver con manejo de agroquímicos y malas prácticas de los productores (quemados y madurantes)”.

3. “En el ámbito social, los desafíos que enfrenta la industria son muy relevantes y pueden agruparse en 3 segmentos: trabajadores (mayor diálogo y homologar condiciones laborales), proveedores (los criterios de selección no incorporan elementos de sostenibilidad) y comunidad (perjudicada por contaminación agroquímica y de los quemados)”.

Es a partir de estas conclusiones y de claras recomendaciones brindadas que FUNDAZÚCAR y la Asociación Azucarera de El Salvador deciden avanzar en un camino hacia la sostenibilidad.

¿Por dónde comenzar? fue la primera pregunta que surgió en ambas Juntas Directivas.

El primer factor que dio luces fue el estudio hecho por la Universidad de Valparaíso. En él se establece claramente que el eslabón más débil de la cadena es el cultivo de caña; a partir de ahí, se comenzó a pensar qué aspectos podrían seleccionarse para mejorar las condiciones de este eslabón. Poco a poco, en el último trimestre del año 2012, fueron surgiendo ideas, y una de ellas fue la creación de un manual que definiese un conjunto de medidas para mejorar su sostenibilidad.

El segundo factor surgió de un proyecto desarrollado por FUNDAZÚCAR con el auspicio de la Agencia Alemana de Cooperación (GIZ), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y ejecutado por la Fundación Empresarial para la Acción Social (FUNDEMAS) en el año 2013. Este consistía en el diseño y transferencia de un conjunto de buenas prácticas a integrantes de la cadena de valor de la agroindustria, en concreto a 18 productores de caña. Luego de la ejecución del proyecto surgió la reflexión sobre la necesidad de profundizar el trabajo e ir más allá de esta pequeña muestra.

Podría afirmarse que el primer factor contribuyó a identificar el objetivo y el segundo a comprender cómo hacerlo. A estas condiciones se unió el conocimiento que tuvo el Presidente de FUNDAZÚCAR sobre la experiencia australiana. Este país, además de ser una de las potencias mundiales en producción de azúcar, posee un manual de buenas prácticas, que hasta ese momento era el único en el mundo.

4) ¿POR QUÉ ERA NECESARIO UN MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS AGRÍCOLAS?

Para FUNDAZÚCAR, en ese momento ya era preocupante la situación y efectos de algunos aspectos relacionados con el cultivo de caña tales como los quemados, las fumigaciones aéreas y el uso de agroquímico. Comprendía que esas eran situaciones insostenibles en el mediano plazo y que por tanto debían tomarse medidas pero de una manera integral y estructurada.

Al mismo tiempo, instituciones como el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN) habían iniciado la implementación de procesos regulatorios sobre las prácticas de quemados; no sólo por las molestias que causaban en las comunidades circundantes, sino también por las emanaciones generadas. De la misma manera, estaba presionando para que el sector cañero aplicase las regulaciones y controles vigentes en las aplicaciones aéreas, una tarea que le corresponde al Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) pero para la cual cuenta con muy escasos recursos. Para el año 2014 el MARN había iniciado procesos de apoyo a ciertas alcaldías para crear ordenanzas municipales que prohibiesen los quemados de cañas, regularan las aplicaciones aéreas y propiciaran un control del uso del agua.

En ese contexto también es importante mencionar la expansión gradual de los procesos de certificación relacionados con la producción de azúcar a nivel mundial. Algunas de estas certificaciones son muy específicas (de producción orgánica o de comercio justo), pero hay otras como la de BONSUCRO¹ que abordan la gobernanza y sustentabilidad del sector. La cobertura mundial de esta certificación aún no es significativa, pero su acelerado crecimiento en los últimos 5 años indica que se está convirtiendo en una tendencia; prueba de ello es que en los últimos cinco años (comprendidos entre 2011-2016), la cantidad de hectáreas certificadas a nivel mundial pasó de cero a un 1.06 millones, y el azúcar producida en dicha área alcanza ya el 3.97% (más de 65 millones de toneladas) de la producción mundial de caña de azúcar. Potencias mundiales en la producción de caña y azúcar como Brasil y Australia son pioneras en este tipo de certificaciones².

Para tener una idea del camino que sigue el mercado mundial, basta decir que el 51% de la azúcar producida globalmente se usa en la industria de alimentos procesados (refrescos, postres, sorbetes, pastelería y panadería, entre otros). Dentro de ese mercado, Coca-Cola es el mayor comprador mundial y una de las empresas fundadoras de BONSUCRO; para 2011 compró 130,000 toneladas de azúcar certificada.

1 Más información sobre BONSUCRO puede encontrarse en: <http://bonsucro.com/>

2 <http://bonsucro.com/site/in-numbers/>

Otros fundadores de BONSUCRO y compradores de azúcar certificada son las multinacionales PepsiCo, Unilever, Nestlé, Mondelez Internacional y General Mills³.

Lo anterior indica que nos dirigimos a un mercado mundial de azúcar en el que el acceso a los mercados y la competitividad estarán regidas por estándares asociadas al respeto al medio ambiente y la reducción de los impactos sociales.

Por tanto, tanto por regulaciones del mercado nacional como por tendencias del mercado global, la agroindustria azucarera debe ir dando pasos hacia esquemas de producción sostenibles. No cabe duda que El Salvador ha tenido notables avances en este sentido.

5) ¿POR QUÉ EL ESLABÓN DE LA PRODUCCIÓN AGRÍCOLA?

"Tenemos que estar al tanto de las tendencias mundiales y vimos que cumplir los Objetivos de Desarrollo Sostenible ya no era sólo una tarea de gobierno sino de todos, y ahí nosotros como industria podemos aportar....(el manual) es una herramienta para buscar la conciliación y la paz social."

Tomás Regalado

Presidente de FUNDAZÚCAR

Hasta la fecha se había trabajado mucho en varios de los eslabones de la cadena de producción.

Por ejemplo, las operaciones de transporte se han ido auto-regulando y apostando por un respeto absoluto de la legislación de tránsito nacional. De igual manera, cada ingenio ha ido avanzando en mejores prácticas en sus procesos de producción, prueba de ello son los pasos encaminados a la producción de energía limpia y los sistemas de protección a la salud que gozan sus empleados y empleadas. Sin embargo, era evidente que aún faltaba mucho por hacer en el eslabón relacionado con la producción agrícola, y fue por ello que se decidió comenzar a enfocar esfuerzos en él. Además, factores como el cambio climático, y particularmente las últimas sequías vividas por el sector, configuraban un escenario propicio para impulsar esta iniciativa.

No se trataba sólo de la rentabilidad y sostenibilidad de la agroindustria, sino también de contribuir al desarrollo del país desde una perspectiva de nación; precisamente desde esa perspectiva, la agroindustria ha girado su vista hacia metas tan

importantes como los "Objetivos de Desarrollo Sostenible" de Naciones Unidas y consideró importante contribuir desde su realidad a ellos; precisamente el manual es parte de ese aporte. El cultivo de caña está prácticamente en todo el país (13 de los 14 departamentos); además es importante aclarar que de toda la superficie cultivada, el 78% pertenece a productores independientes (pequeños, medianos y grandes¹) y por tanto lograr un impacto positivo irradiaría de manera positiva a todo el territorio nacional.

Rosa Vilma Rodríguez, directora de FUNDAZÚCAR, lo matiza con palabras muy sencillas: "Impulsar el manual implicaba darle un giro al mundo rural".

A pesar de todo este convencimiento y ambiente favorable, se generaron ciertas resistencias al echar a andar el proceso. Cuando se propuso la idea a los ingenios y a algunos cañeros, estos últimos expresaron dos tipos de temores: primero, que los costos de producción se elevaran y ello afectara la rentabilidad del cultivo; segundo, que el manual significaba dar una herramienta al gobierno para que controlara y penalizara permanentemente al sector. En la medida que el proceso avanzó, ambos temores se disiparon.

Al mismo tiempo se vislumbraban las siguientes oportunidades:

- La posibilidad de abrir el diálogo con sectores con los que tradicionalmente no se ha trabajado o se ha hecho muy poco: alcaldías, ministerios, organizaciones civiles y no gubernamentales.
- La contribución al desarrollo del país en varios ámbitos: medioambiental, económico, social.
- La creación de consensos y el descubrimiento de puntos que pueden unir a diversos actores del país.
- La contribución con esta experiencia al desarrollo de la industria azucarera de Centroamérica. En este punto es importante aclarar que la realidad de El Salvador es muy distinta a la de Guatemala, Honduras y Nicaragua, donde los ingenios son propietarios de la mayor parte de tierras en las que se cultiva la caña que procesa; esto implica que las políticas del ingenio se aplican directamente en las áreas de cultivo. En El Salvador, a raíz de los procesos de reforma agraria de los años 80 y el Programa de Transferencia de Tierras producto de los Acuerdos de Paz de 1992, la propiedad de la tierra está más fragmentada que en el resto de países del istmo y existen muchos medianos y pequeños propietarios que son sólo proveedores de caña de los ingenios azucareros. Esto configura una realidad en la que el 78% de la caña molida en los ingenios proviene de cultivadores de caña independientes y sólo un 22% procede de propiedades gestionadas y administradas por los propios ingenios o sus accionistas. Desde esa perspectiva la experiencia es sui-generis, pero de interés para la industria regional.

3 "La Fiebre del Azúcar". Oxfam 2013. Disponible en <https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/bn-sugar-rush-land-supply-chains-food-beverage-companies-021013-es.pdf>

1 El 90.4% de los productores de caña que abastecen a los ingenios se clasifican como "pequeños productores". Esto implica que sus propiedades son inferiores a 50 manzanas.

"Soy Juan Ramón Hernández, agrónomo de profesión y me desempeño como administrador de cultivos. Veo las dos propiedades: CHAPS SA de CV y PEDRALDEZ SA de CV, entre ambas cultivamos 240 manzanas de caña. La primera tiene diez años de dedicarse al cultivo y la segunda siete. Antes eran ganaderas y se pasaron al cultivo de caña.

Aquí trabajamos permanentemente unas 20 personas y otras 20 con carácter semipermanente. Durante la zafra se añaden unas 70 personas más a estos grupos.

Antes de conocer el Manual ya habíamos planeado disminuir la cantidad de manzanas cosechadas con quemas para evitar contaminar el medioambiente.

Para mí la cosecha en verde era algo totalmente nuevo, no lo conocía. No lo impulsamos hasta que llegó el Manual. También había aparecido el problema de la insuficiencia renal y decidimos y comenzamos a evitar el uso de insecticidas banda roja. Además, ya recolectábamos los envases pero los quemábamos.

El dueño es muy ordenado, y eligió a un grupo de nosotros para que nos capacitáramos en el tema del Manual. Así fue como comenzamos a entrar en el tema de ordenarnos en registros, presupuestos y controles de bodegas, documentar todo para tener un orden.

Actualmente casi todo lo cosechamos en verde, sólo 40 manzanas quemamos. Hemos comprobado que la cosecha en verde aumenta un poquito el tonelaje... pero el tonelaje adicional no cubre los costos adicionales que implica cosechar en verde; pero al final la cantidad de materia orgánica que se está incorporando puede disminuir fertilizaciones a futuro. La gente de alrededor lo ve bien porque ya no hay cenizas.

Antes quemábamos los envases de agroquímicos, ahora ya no, los mandamos a reciclar en el programa de APA.

Lo que más nos está costando es el tema del uso del equipo de protección. A los trabajadores no les gusta, les es incómodo, de repente se los quitan. La gente más adulta dice que así lo han hecho toda la vida y nos les ha pasado nada. Por eso, siempre antes de iniciar las labores los reunimos y les explicamos. A los líderes y caporales se les ha dado copia del Manual para que lo lean y estemos todos en el tema.

Parte de los requisitos para trabajar con nosotros es que "deben usar el equipo".

También concentramos en la bodega y la arreglamos según el Manual

Uno de los temas más complicados es el tema de permisos. Todavía estamos en proceso con eso".

El propietario de CHAPS y PEDRALDEZ es muy proactivo e ingenioso. Ante el problema de la desidia en el uso de equipos de protección decidió diseñar unos que fuesen más frescos y adaptados al clima tropical (foto derecha).



Fotografía 1: Uniformes diseñados por CHAPS (fotos superior e inferior)



6) LA ELABORACIÓN DEL MANUAL: UN TRABAJO EN EQUIPO, MUY PARTICIPATIVO Y DE MUCHA CALIDAD TÉCNICA.

A finales del año 2012 inició la elaboración del manual, no exenta de temores. El principal era que el proceso proporcionara un libro muy bonito que los productores y técnicos engavetaran luego de un período de tiempo. Ante ello se puso especial énfasis en la elaboración de un documento atractivo, práctico y que brindase frutos; todo ello implicaba desarrollar un diseño de mucha calidad y con buen contenido técnico.

El proceso de elaboración demoró aproximadamente dos años (de noviembre de 2012 a octubre de 2014) y se realizó en tres etapas: la primera de consultas técnicas, la segunda de estructuración y elaboración del manual y la última de validación con actores clave y partes interesadas. El gráfico UNO muestra de manera muy resumida el proceso en cifras.

GRÁFICO UNO: EL PROCESO DE DISEÑO DEL MANUAL EN CIFRAS



Cuando se tomó la decisión de elaborarlo, FUNDAZÚCAR no contaba con personal técnico especializado para desarrollar este trabajo ni tenía claro cuánto presupuesto requeriría hacerlo. Sin embargo, la Dirección y Presidencia tenían claro que podían contar con el apoyo de la Asociación Azucarera de El Salvador y por ende con el personal técnico de los 6 ingenios azucareros. Por tanto, la decisión fue convocar a los gerentes de los departamentos agrícolas y sus respectivos técnicos a fin de explicarles el reto y definir una ruta de trabajo.

A principios del mes de noviembre de 2012 se realizó esta primera convocatoria. A ella asistieron 11 personas, entre los gerentes de los departamentos agrícolas de cada ingenio y otros integrantes de sus equipos de agrónomos y con ellos se acordó crear un esquema de lo que contendría el Manual.

El 27 de noviembre de 2012 se presentó la experiencia de Australia a los departamentos agrícolas de los 6 ingenios a fin de que contasen con un referente de prestigio. Basta decir que el Manual de Buenas Prácticas de los cañeros australianos ya está alineado con BONSUCRO y por tanto representa un buen modelo a seguir. Aunque la realidad australiana dista mucho de la salvadoreña, hay elementos comunes, como la enorme cantidad de productores que abastecen los ingenios (4,000)¹. Además, permitía tener una idea de la magnitud del trabajo que se quería realizar.

Para el 7 de diciembre del mismo año se realizó un tercer taller en el que se presentó la primera propuesta de estructura del Manual. Según la misma, el documento contendría dos grandes secciones:

Contenido del Manual

1. Introducción
2. Enfoque conceptual de las Buenas Prácticas Agrícolas en Caña de Azúcar
3. Lineamientos para el uso del manual
4. Buenas Prácticas Agrícolas
 - a. Selección del sitio
 - b. Selección de semilla
 - c. Historial y manejo de la hacienda cañera
 - d. Conservación de suelos.
 - e. Fertilización del cultivo.
 - f. Protección del cultivo.
 - i. Manejo integrado de las principales plagas insectiles
 - ii. Manejo integrado de las principales plagas fungosas
 - iii. Manejo integrado de las principales plagas causadas por virus
 - iv. Manejo integrado de roedores
 - v. Manejo integrado de malezas
 - g. Medidas de seguridad para el uso de plaguicidas
 - h. Preparación para la cosecha
 - i. Cosecha
 - j. Alza y transporte

¹ Más información sobre los 8 módulos que conforman el Manual de Mejores Prácticas Australiano puede ser consultada en <https://www.smartcane.com.au/LatestNews/LatestNews.aspx>

- k. Gestión de residuos y agentes contaminantes
- l. Salud y seguridad de los trabajadores
- m. Erradicación de trabajo infantil
- n. Gestión de reclamos

En la medida que el proceso avanzaba, otras temáticas iban siendo incorporadas (cosecha en verde, manejo de personal en campo), y debido a la complejidad de cada una de ellas se decidió distribuir los temas de acuerdo a la experticia de cada ingenio. Bajo esta modalidad de trabajo, a cada uno de ellos se les asignaba una temática en función del área en que tenía más experiencia y conocimientos su personal técnico. La finalidad era conocer e incorporar al Manual las prácticas promovidas por los técnicos de cada ingenio. Una vez hecho esto, se compartían con todo el sector para posteriormente seleccionar la mejor de todas para su incorporación al manual, o bien diseñar la buena práctica a partir de la experiencia de cada ingenio.

A raíz de que no se contaba con toda la experiencia necesaria en algunas temáticas fue necesario invitar a expertos para que asesoraran el proceso. Esto sucedió en el caso de los temas medioambientales, agroquímicos y manejo de plagas.

El interés de los ingenios por concretar el Manual era grande y genuino. Comprendían con claridad que era un instrumento valioso que les permitiría afrontar de mejor manera amenazas tales como el cambio climático y respetar las normativas y legislación del país, incluso mejorar las relaciones con algunas entidades de gobierno. El ingeniero Carlos Morales, del Ingenio El Ángel, lo expresa con las siguientes palabras "El Manual nos permite enfrentar mejor las amenazas...garantiza que los productores desarrollen sus actividades bajo un enfoque de buenas prácticas, no sólo que conozcan cómo hacerlo, sino que garantiza que lo harán".



Fotografía 2 Sesión de trabajo de la Mesa de Agroquímicos

En marzo de 2013 los avances eran significativos. Ya se tenía una estructura más detallada del Manual y se contaba con una cantidad voluminosa de información; sin embargo, a FUNDAZÚCAR le quedaba cada vez más claro que alguien debía encargarse de sistematizar toda la información recabada. Es así como nació la idea de contratar una institución experta en el diseño de manuales de este tipo.

Entre los meses de marzo y agosto de 2013 se desarrolló el proceso para seleccionar a la empresa que tendría a su cargo la tarea de darle forma final al Manual. Para ello se elaboraron unos términos de referencia en los que con claridad se exponían los objetivos de la consultoría y los plazos.

Dos instituciones presentaron ofertas: la costarricense GESTARSE y la salvadoreña SALVANATURA. Luego de realizado el proceso de aplicación de baremos se adjudicó el contrato a SALVANATURA, y el 21 de agosto se realizó la presentación del equipo consultor, en un acto al que se invitó a personal técnico de los ingenios.

Hasta ese momento se habían efectuado siete talleres de trabajo con los técnicos de los ingenios y otros asesores. A partir de entonces, el proceso pasó a una fase en la que se tenían dos objetivos: primero, consolidar toda la documentación elaborada con el fin de dar paso a un documento final; segundo, validarla con actores claves y partes interesadas.

El documento final está constituido por 8 secciones, desarrolladas en 51 páginas. La presentación sigue la lógica del calendario de cultivo de la caña de azúcar, de tal forma que se comienza por la selección de tierras para siembra y termina con la cosecha.

Las secciones que lo conforman son las siguientes:

1. Sección UNO: Buenas prácticas en la selección del sitio para siembras nuevas.
2. Sección DOS: Buenas prácticas agrícolas durante la siembra.
3. Sección TRES: Buenas prácticas agrícolas durante el mantenimiento del cultivo.
4. Sección CUATRO: Buenas prácticas en la protección del cultivo de caña de azúcar.
5. Sección CINCO: Preparación de la cosecha.
6. Sección SEIS: Cosecha de caña de azúcar en verde.
7. Sección SIETE: Programa de seguridad y salud ocupacional.
8. Sección OCHO: Condiciones laborales y trato justo.

"Usamos mucho de referencia el Manual Australiano de Mejores Prácticas, también el Protocolo Medioambiental de Rainforest Alliance, los de la Red de Agricultura Sostenible. En el caso de plaguicidas, información del Ministerio de Agricultura, estudios de las Universidades de Louisiana y Yale en relación a madurantes; y en general la legislación de los 3 Ministerios....En algunos aspectos el Manual es más exigente que las leyes mismas".

Medardo Lizzano

Otras 43 páginas, correspondientes al anexo, se utilizan para presentar todos los formularios de control que se requieren para cumplir con las normativas del Manual.

Para su elaboración, los autores del Manual consultaron más de una treintena de libros. Tal y como está estructurado, su cumplimiento al pie de la letra garantiza el respeto estricto a toda la legislación relacionada con el cultivo de caña vigente en el país.

Algunas normas incorporadas al Manual son tan exigentes y de tan amplia cobertura que vuelven innecesario incluir todas las leyes que podrían relacionarse con el cultivo de caña. Por ejemplo, el Ministerio de Trabajo y Previsión Social solicitó que se incluyeran artículos de la Ley de Lactancia Materna, a fin de garantizar los derechos de amamantamiento de las madres que trabajasen en el cultivo; sin embargo, hay una norma del Manual que prohíbe contratar a mujeres en edad fértil debido a todos los riesgos que entraña esta labor.

6.1) EL PROCESO DE CONSULTA Y VALIDACIONES.

Luego de 7 meses de trabajo ininterrumpido, los consultores de SALVANATURA presentaron la primera versión del Manual a los representantes de los 6 ingenios. La reunión se realizó el día 21 de marzo de 2014 con la presencia de 13 representantes.

A partir de ese momento se realizaron un total de 16 talleres de validación. Básicamente se buscaban dos objetivos:

- Presentar el Manual.
- Obtener observaciones, recomendaciones y apreciaciones a fin de incorporar aquellas que fuesen pertinentes.

Los actores y partes interesadas invitadas provenían de cuatro sectores: estatal (central y municipal), cañeros, sociedad civil y organismos internacionales. En total participaron 43 organizaciones. En cada taller se convocaba a sectores específicos: comisiones cañeras, organismos no gubernamentales, alcaldías, ministerios.



El gráfico superior muestra cómo se dividen las 43 organizaciones según su origen. En el caso de la sociedad civil, además de las "Comisiones de Zafra" de cada ingenio (6) se incluye a empresas privadas (4), organizaciones no gubernamentales (11), universidades (1). Entre las entidades estatales están ministerios (4) y alcaldías (15). Por último, se contabilizan cuatro organismos internacionales interesados en la temática: la Organización Internacional del Trabajo, la Organización Panamericana de la Salud y la Organización para la Agricultura y la Alimentación, sumándose a ellos la Agencia Alemana de Cooperación (GIZ).

En las reuniones de presentación del Manual convocadas por FUNDAZÚCAR en un hotel de la capital y desarrolladas por el equipo consultor de SALVANATURA, se recibieron importantes sugerencias, que fueron incorporadas al documento en función de su pertinencia. Por ejemplo, el Ministerio de Trabajo solicitó que se ampliara la información en las planillas de pago; luego de analizar la solicitud se decidió ampliar los campos que deben incluirse. Otras recomendaciones como la reducción de formularios de registro que debe llevar cada agricultor para comprobar las buenas prácticas, no fueron aceptadas al tratarse del corazón de la metodología. Las actuales normas de trazabilidad que rigen el comercio mundial de productos alimenticios exigen que los productores y sus cadenas de valor cuenten con estos registros, de ahí que no se adoptara tal recomendación.

Es importante aclarar que las invitaciones no siempre fueron atendidas. De un total de 61 alcaldías invitadas únicamente 15 se hicieron presentes a la reunión de validación. En el caso de las ONG's, se convocó a 30 y sólo asistieron 7. Esto no resta validez al proceso; por el contrario, FUNDAZÚCAR tiene claridad que asistió a las reuniones las instituciones que tenían un interés genuino por este proceso.

FUNDAZÚCAR estuvo siempre preocupada por garantizar que el manual surgiera de un amplio consenso social, no sólo por el impacto y alcance que tiene la industria azucarera, sino también por el compromiso de aportar al desarrollo del país de manera integral. De ahí que se hiciera eco de la sugerencia de la Ministra de Medio Ambiente y Recursos Naturales, Lina Pohl, para la creación de un "Comité Interinstitucional" encargado del seguimiento al proceso de validación del Manual, que quedó representado por las siguientes partes: El

Consejo Salvadoreño de la Agroindustria Azucarera (CONSA), el Ministerio de Economía, el Ministerio de Trabajo y Previsión Social, el Ministerio del Medioambiente y el Ministerio de Agricultura y Ganadería, ingenios azucareros, y asociaciones de productores de caña. A lo largo de los 6 meses de vigencia, este comité leyó y estudió detenidamente el manual para recibir aportes específicos de cada una de las instituciones que lo integraban. Este espacio y los talleres de validación antes descritos son los que le dan legitimidad al manual y al proceso.

Aunque los resultados indican que para 2015 ningún productor de caña cumplía con el 100% de las exigencias del Manual, se logró identificar fortalezas que algunos tienen de cara a un proceso de implementación. Además, la información recabada también ha sido utilizada para el diseño de la estrategia de difusión e implementación que está ejecutando actualmente FUNDAZÚCAR. En el corto plazo también se usará para diseñar los procesos de monitoreo y evaluación.

7. EL PUNTO DE PARTIDA: “LA LÍNEA DE BASE”.



Fotografía 3 Equipo encuestador obteniendo información para la Línea de Base

Entre noviembre 2014 y enero 2015, FUNDAZÚCAR con el apoyo de OIT, decidió conformar la “Línea de Base Sobre Buenas Prácticas en el Cultivo de Caña en El Salvador”. El objetivo era conocer hasta qué punto los cañeros cumplían la normativa y procedimientos establecidos en el Manual. Para lograrlo fue necesario realizar 453 encuestas a nivel nacional y se requirió de un equipo de 20 personas.

También se definieron los parámetros de cumplimiento que permitirán monitorear y evaluar el avance en la medida que se implemente el Manual. Para ello se diseñó una matriz de 91 indicadores, de los cuales 10 son de impacto, 19 de resultado y 62 de procesos.

8. EL DESAFÍO DE SER EFECTIVOS: EL DISEÑO ESTRATÉGICO.

Una de las observaciones surgidas durante las sesiones de validación estaba relacionada con la complejidad del documento, en términos generales los asistentes afirmaban que era muy voluminoso y con un contenido técnico muy elevado.

Los datos de la “Línea de Base para la Aplicación del Manual de Buenas Prácticas Agrícolas” indican que un 26% de los productores cañeros sólo tiene estudios a nivel de educación básica, y otro 6% no tiene ningún grado de escolaridad. En el otro extremo de esta realidad, un 52% cuenta con estudios superiores (técnicos o universitarios). Estos datos nos indican que el universo de usuarios del manual es bastante heterogéneo. Con seguridad la mitad no tendrá problemas para comprenderlo, interpretarlo y aplicarlo, pero una tercera parte de ellos tendrá dificultades para entender algunos tecnicismos.

Debido a ello FUNDAZÚCAR asumió el reto de “volver amigable” el manual. Entre noviembre y diciembre de 2014 se realizaron dos talleres para recoger insumos que permitiesen diseñar una metodología de divulgación masiva, y con ello garantizar que el documento llegase a todos los cañeros y que todos lo comprendiesen. A estos dos talleres acudieron los técnicos de los ingenios y los consultores de SALVANATURA.

Para iniciar esta labor se contrató a GUAZA, una empresa salvadoreña con más de diez años de experiencia en el arte del diseño gráfico. El objetivo era dotar al manual de una imagen más coloquial, atractiva y sobre todo asimilable para cualquier público.

Álvaro Guatemala, director de GUAZA resume en las siguientes palabras el proceso llevado a cabo:

“Nuestro primer paso fue escuchar a todos los involucrados, tanto los ejecutores como los que iban a recibir el manual. De los primeros queríamos saber qué querían cambiar de la realidad de la industria azucarera y conocer qué ideas les gustaban de otros países que pudiésemos retomar, como

"Una cosa admirable que hicimos fue armar y desarmar el Manual con el Design Thinking y lograr que nos quedara algo comprensible. Eso no lo teníamos planificado".

Rosa Vilma Rodríguez
Directora de FUNDAZÚCAR

un benchmark. Tomamos en cuenta muchos aspectos, como el clima porque nos dimos cuenta que las capacitaciones a veces las daban al aire libre y el material debía resistir estas condiciones. Escuchamos a los elaboradores del manual para saber cuáles eran los problemas a resolver y qué tipo de información habían recabado. Platicamos con los técnicos agrícolas de los ingenios para saber cómo lo aplicarían, cómo le darían seguimiento y cuáles con las características de los agricultores que atienden. Por último, consultamos a un grupo de productores para saber qué pesaba más a la hora de comunicarles; con ellos hicimos un ejercicio de "semiótica", para saber el tipo de símbolos y lenguaje que entienden.

Una vez hecho esto, rediseñamos el manual bajo un concepto creativo. Creamos un "personaje amigo" que tiene la figura de árbitro, una figura neutral entre el técnico y el productor, y les habla de "tú" a ellos. Cada capítulo es amigable y lleva un beneficio, un beneficio funcional.

Como producto del trabajo realizado por GUAZA el manual se dividió en tres documentos:

1) El Manual, que se convirtió en un cuadernillo (con dimensiones de 18.5 x 24 cms) en el que se privilegian las ilustraciones y fotografías y se reduce significativamente el texto. Este cuadernillo, de 49 páginas, presenta todas las buenas prácticas del manual, pero no explica cómo implementarlas.

2) La Guía Técnica, que de manera muy versátil y resumida explica cómo implementar cada una de las buenas prácticas incluidas en el manual (con dimensiones de 28 x 21.5 cms). Tiene 140 páginas y privilegia el texto pero lo combina con imágenes y fotografías que facilitan la lectura y comprensión.

3) El Cuaderno de Registro (con dimensiones de 18 x 21.5 cms) que contiene todos los formularios de registro que debe llevar el agricultor. Su diseño permite retirar y reponer las hojas a manera de archivo.

En el desarrollo de este proceso surgieron nuevos retos, particularmente se trataba de idear formas efectivas para llegar a los más de 5,000 cañeros que están a lo largo y ancho del país. Esto complementaría el trabajo hasta ese momento realizado por GUAZA. Por iniciativa del Presidente de FUNDAZÚCAR se contrató a un consultor para que desarrollara instrumentos de divulgación masiva usando la metodología del Design Thinking.

En marzo de 2015, y con el apoyo financiero de la Organización Internacional del Trabajo (O.I.T.), se contrató a Sira Abenoza, una consultora española especialista en la metodología Design Thinking. A lo largo de 4 semanas realizó una investigación de campo que permitió identificar, entre otros aspectos, a:

- Personajes o voceros que son escuchados periódicamente por los agricultores.
- Instrumentos de uso cotidiano que usan los agricultores y son susceptibles de contribuir, de manera segura y eficiente, a la divulgación y aplicación del Manual.

Para ello se desarrollaron 5 días de trabajo en campo, durante los cuales se realizaron grupos focales con cultivadores de caña, cooperativistas, trabajadores de plantaciones de caña, caporales y líderes comunales; también se llevaron a cabo observaciones de la vida en las comunidades cañeras y dentro de las mismas plantaciones para identificar los instrumentos de uso cotidiano de quienes intervienen en los procesos de cultivo y cosecha de la caña de azúcar. También mediante estas visitas a campo se pudo identificar y categorizar a los agentes más influyentes en las vidas de las familias cañeras y sus comunidades, los lugares de encuentro social más importantes (tiendas, molinos, casas comunales).

Una vez hecho esto se generaron las ideas a desarrollar y luego se concretizaron en los productos que más adelante se muestran. Un hallazgo básico que guió el proceso es que a la gente no le gusta leer, por tanto, cada instrumento de difusión creado debería ser BREVE, CLARO, DIVERTIDO E INTERESANTE.

Los instrumentos de difusión creados por medio del Design Thinking fueron los siguientes:

- La inclusión de un espacio para explicar el Manual en el programa radial "Buenos Días Señor Agricultor" . Se transmitía una vez al mes, en un espacio de 5 minutos en el



Ilustración 1 Comparación entre el manual original y la versión amigable.

que un miembro de una comunidad o un técnico agrícola explicaban una buena práctica. Se reprodujeron al aire un total de 12 programas.

- Radionovela. Se transmitió en Radio Ranchera de lunes a viernes a las 5:30 de la mañana y cada capítulo duraba 3 minutos. Su guion estaba enfocado en el manual y la vida en las comunidades cañeras.
- Participación de 3 minutos en el programa “Mi Amigo el Agrónomo”. Se transmitió en Radio Ranchera y cada semana del mes se contaba un invitado distinto para abordar un tema del Manual: la primera semana le correspondía al especialista de un tema específico, la segunda es la continuación de la entrevista con el especialista, la tercera a un técnico de un ingenio y la cuarta a un líder o lideresa de una comunidad cañera.
- Cuña radial de 30 segundos. Se transmitió en la radio YSKL los días miércoles y viernes una vez al día como parte del programa “Amanecer del Primo Chema”. Además, el personaje “Primo Chema” canta la canción “Vamos Cañeros”.
- Canción “Vamos Cañeros”. Es una canción que dura 3 minutos y 42 segundos que con una melodía estilo ranchero explicaba la importancia de las buenas prácticas agrícolas de los cañeros. En Radio YSKL se programa a solicitud de la audiencia, y también al inicio de todos los actos de los cañeros (talleres, capacitaciones, entre otros).



Fotografía 4 Equipo del MAG encargado del programa Buenos Días Señor Agricultor.

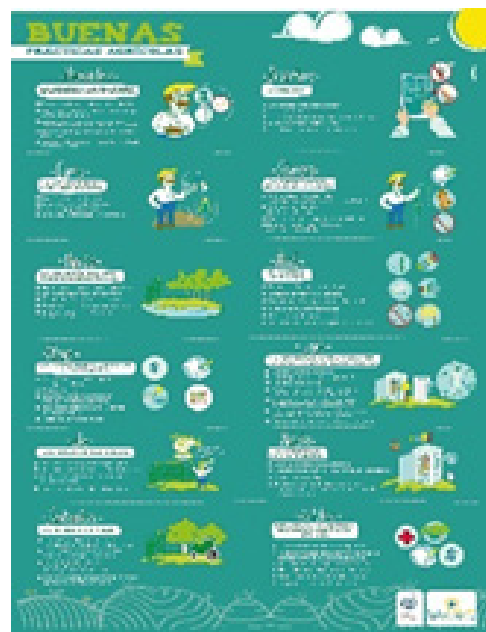
- Material metodológico para desarrollar capacitaciones. Consiste en 12 audios, cada uno de diez minutos que se usan en las capacitaciones que se imparten sobre el Manual de Buenas Prácticas Agrícolas del Cultivo de Caña de Azúcar. Es una mezcla entre el material que se editó para los programas de “Mi Amigo el Agrónomo” y el de “Buenos Días Agricultor”.

Este material se le entrega en una memoria USB a los facilitadores que están de manera continua capacitando a los cañeros y líderes comunales. A diciembre 2015 cada uno de los consultores contratados para este fin tenían el material disponible.

OTROS MATERIALES ELABORADOS BAJO LA METODOLOGÍA DESIGN THINKING.



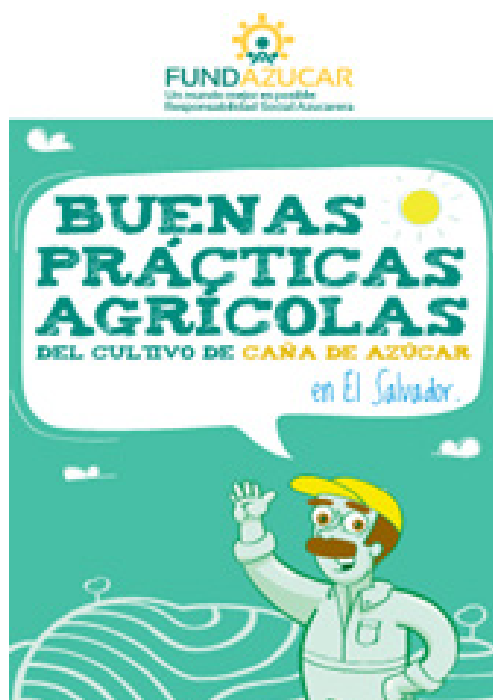
- Calendario metodológico. Su diseño responde a la costumbre de la gente del campo de tener a la vista un calendario grande para recordar sus tareas importantes. El calendario “año zafra” comienza con el mes de noviembre y termina en octubre, siguiendo el ciclo del cultivo de la caña, y cada mes brinda las actividades más importantes del manual. A diciembre se habían repartido 2,300 ejemplares a igual número de cañeros, y se pretende tener una cobertura del 100% de cañeros.



- Afiche de guía rápida. Sirve para la difusión masiva de las buenas prácticas en lugares públicos de alto tráfico. Por ejemplo, pasillos o salones de reuniones de las haciendas o cooperativas cañeras, tiendas de las comunidades, etc. Se han repartido unos 700 hasta el mes de diciembre 2016.



- Folleto de guía rápida. Su formato es parecido al afiche de guía rápido pero en tamaño más pequeño y consta de 8 páginas (4 hojas). Está dirigido al público en general con el objetivo de promocionar las buenas prácticas entre la población que vive dentro o fuera de zonas cañeras. Se reparte en capacitaciones, actos públicos y en general a cualquier persona o institución que quiera conocer y/o promocionar el Manual. Hasta diciembre 2016 se habían repartido 1,000 en centros escolares, unidades de salud, casas comunales y otras instituciones interesadas.



- Brochure de promoción. Es una presentación resumida del Manual de Buenas Prácticas y va dirigido a instituciones o personas que están interesados en esta iniciativa.



- Afiche de buenas prácticas en aplicaciones aéreas. Se le entrega a las empresas que se dedican a prestar estos servicios, ingenios y cañicultores que contratan a estas empresas. Resume con claridad las principales medidas que deben tomarse para realizar este tipo de aplicaciones.



- Promocionales de los programas radiales. Sirven para difundir los horarios y radios en los que se emiten los programas referidos al Manual. Se difunden de manera masiva en comunidades ubicadas en zonas cañeras.

Con todo este abanico de herramientas FUNDAZÚCAR define su estrategia de sostenibilidad, la cual básicamente tiene tres ejes de acción:

1. El primero son las capacitaciones que brinda a los productores de caña sobre buenas prácticas agrícolas y en donde los ingenios acompañan bajo un mismo esfuerzo con la asesoría técnica necesaria para lograr la implementación del manual.
2. Un "Plan de Transferencia de Conocimientos". A través de talleres a los proveedores de aplicaciones aéreas, comunidades, ONG's locales y centros educativos se busca que todos los actores involucrados en la cadena de valor del azúcar comprendan y apliquen prácticas desde el ámbito en que se encuentran.
3. Un "Plan de Comunicación". Dirigido a productores de caña de azúcar, agrónomos de ingenios, trabajadores del área agrícola, familias de los trabajadores y comunidades cañeras del país con el fin de brindarles herramientas y apoyo que les permitan aplicar y cumplir exitosa y eficazmente lo establecido en el Manual.

El día jueves 21 de enero de 2016 se hizo la presentación pública del "Plan Estratégico de Sostenibilidad" de la industria azucarera. Mediante este acto tanto FUNDAZÚCAR como la industria azucarera hacían patente su compromiso de desarrollar una industria que es responsable de todos sus actos a lo largo de su cadena de valor.



Fotografía 5 Publicaciones en medios impresos sobre el lanzamiento de la estrategia de sostenibilidad

El presidente de la FUNDAZÚCAR lo expresó claramente con estas palabras: "El fin de una industria es ser rentable, pero para ser rentable en el tiempo tiene que reconocer que tiene responsabilidades con el medioambiente y temas sociales"

Dos características importantes de este proceso han sido su carácter ampliamente consultivo y el compromiso público. Con el primero se ha logrado un consenso amplio y con el segundo se pone un cerrojo a la posibilidad de dar marcha atrás.

El acto de presentación fue a su vez un acto de compromiso con la sociedad. El formato que se le dio al acto fue muy

innovador ya que se realizó un conversatorio denominado "La Sostenibilidad de El Salvador: El Aporte de la Industria Azucarera". Por medio de él, cuatro importantes personajes de la vida nacional expusieron y discutieron sus puntos de vista en relación a la sostenibilidad del país y la industria. El panel estuvo constituido por Señor Carlos Rodríguez, Asesor de la Ministra de Trabajo y Previsión Social, la Señora Ministra de Medio ambiente, Lina Pohl; el presidente de la Asociación Azucarera, Lic. Mario Ernesto Salaverría; y el cañicultor Mario Fabián Rodríguez. El análisis de cierre estuvo a cargo del Señor Christian Salazar, Coordinador Residente del Sistema de Naciones Unidas en El Salvador. En dicho análisis destacó el aporte de este esfuerzo para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Según datos recabados por FUNDAZÚCAR, el evento de lanzamiento recibió la siguiente cobertura.



9) LA COOPERACIÓN EXTERNA: SOCIA IMPORTANTE DEL PROCESO

Durante estos tres años de esfuerzo la inversión de recursos ha sido ingente. En realidad, al inicio del proceso no se tenía idea de todo lo que debía de invertirse en todo tipo de recursos para coronar este cometido: recursos humanos, técnicos, alianzas, esfuerzos de cabildeo. Sin lugar a dudas esto no hubiese sido posible sin la ayuda de otros importantes actores que a lo largo de la última década han creído en el trabajo de FUNDAZÚCAR.

No sólo se trata de confianza, también se trata de coincidencia en metas y planteamientos. Para el caso de OIT, el tema central que une visiones y posiciones es el tema de "trabajo decente y mejora de las condiciones de trabajo y productividad"¹. Para

¹ Para más información sobre el concepto de "Trabajo Decente" puede consultarse <http://www.ilo.org/global/topics/decent-work/lang-es/index.htm>



este organismo de Naciones Unidas, la industria azucarera es un aliado importante para afianzar este concepto en la realidad del país. Álvaro Ramírez Bogantes, Especialista Principal en Desarrollo Empresarial y Formación Empresarial de la OIT, lo explica con estas palabras:

“Hay una relación de confianza, no fue el manual la primera oportunidad en que trabajamos juntos....Es la continuación de un trabajo conjunto en donde hemos visto con mucho interés la capacidad que tiene el sector azucarero de El Salvador de abordar temas de carácter social, y eso lo apreciamos mucho. Y por supuesto, cualquier sector empresarial que tiene ese nivel de compromiso con no sólo el medioambiente, sino también con las personas que trabajan en el sector pues por supuesto es un aliado de la OIT”.

A lo largo de estos años que ha llevado concretar la Estrategia de Sostenibilidad, los recursos de la cooperación externa han jugado un papel importante, ya que han apalancado los recursos propios con los que cuenta FUNDAZÚCAR.

El gráfico de la izquierda muestra los aportes recibidos a lo largo del periodo 2013-2015. El total alcanza casi el cuarto de millón de dólares y proviene básicamente de 3 fuentes: OIT, GIZ y del asocio BID-GIZ.

El financiamiento se utilizó de la siguiente manera:

Fondos BID-GIZ (2013). Aportó el 29% de los fondos y con este financiamiento se implementó el proyecto “Mejora del Desempeño de Pequeñas y Medianas Empresas Centroamericanas a través de la Implementación de Prácticas Empresariales Responsables”. Por medio de esta ejecución FUNDAZÚCAR desarrolló una prueba piloto con cañicultores para identificar estrategias que permitiesen incorporar las buenas prácticas a sus modelos de negocio.

Fondos GIZ (2015). Aportó el 10% de los fondos y con ellos se costó la reproducción de todos los materiales resultantes del proceso de Design Thinking; además, se contrató a un consultor para que capacitara y asesorara a un grupo de cañeros en la implementación del Manual.

Fondos OIT (2014-2015-2016). Aportó el 61% de los fondos y

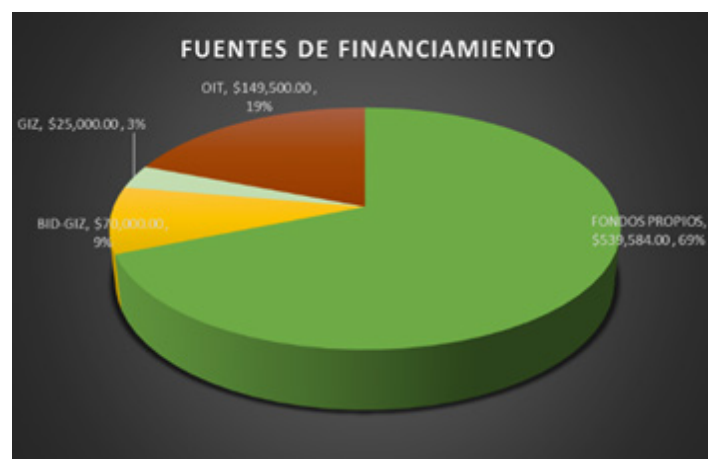
con ellos se costó la línea de base para determinar el estado de las buenas prácticas, el proceso de Design Thinking, la contratación de SALVANATURA para la elaboración del Manual, la contratación de tres consultores para que capacitaran y asesoraran a un grupo de cañeros en la implementación del Manual.

10) LOS PRIMEROS FRUTOS DEL ESFUERZO.

Hasta finales de 2016 FUNDAZÚCAR había invertido un poco más de tres cuartos de millón de dólares en todo el proceso. Un 69% provenía de fondos propios y el resto de cooperantes externos. Los gráficos de abajo, titulados “Inversión Anual Estrategia Sostenibilidad 2013-2016” y “Fuentes de Financiamiento” muestran la tendencia anual de inversión y la composición del origen de los fondos.



Desde el 2013, año en que se inició el proceso, los fondos invertidos fueron creciendo año con año a una tasa promedio de 27% lo que demuestra el carácter estratégico de la apuesta por la sostenibilidad.



Una combinación de recursos propios, fondos de OIT y GIZ permitieron capacitar a un primer grupo de cañicultores. Los fondos permitieron contratar a 3 capacitadores para que cada uno de ellos formara y diera asistencia a un grupo de cañicultores.

Para desarrollar este proceso se le pidió a cada ingenio que eligiese con criterio propio a un conjunto de cañeros para ser capacitados y asesorados. Todos los ingenios optaron por el criterio de “tamaño-extensión”, es decir, seleccionar a los grandes y medianos porque consideraron que tenían más facilidades para cumplir con mayor agilidad la exigencias del Manual; además, esto permitiría alcanzar rápidamente altas tasas de cumplimiento al medirlas por “áreas cultivadas” y “tonelaje de caña”.

Los cañeros seleccionados provenían de diferentes municipios y para ser capacitados, cada consultor les convocaba y reunía en un solo lugar para impartir los talleres. A lo largo de varias semanas desarrollaba 6 sesiones de 5 horas cada una, y utilizaba como material de apoyo las versiones amigables del Manual. Para algunos temas muy especializados, el capacitador invitaba a expertos que lo complementasen en el desarrollo de los temas, garantizando que todo se desarrollase bajo la metodología de “aprender-haciendo”.

El primero grupo, constituido por 419 personas¹, entre productores y caporales, se capacitó entre octubre de 2015 y julio de 2016. Durante este primer esfuerzo, FUNDAZÚCAR dio libertad a cada asesor para que definiese su estrategia metodológica, con la finalidad de elegir la mejor para luego reproducirla. Obviamente, el proceso incluyó una evaluación de desempeño del capacitador, además de una supervisión presencial por parte de los técnicos de la Fundación.



Fotografía 6 Taller de capacitación primera cohorte

Entre junio y noviembre de 2015 también se capacitó a 3 empresas y tres pilotos independientes que venden servicios de aplicaciones aéreas (Aeroagrícola, Serhelsa y Helicorp). En total se impartieron 5 talleres, y la asistencia promedio por taller fue de 18 participantes. Las temáticas del Manual abordadas fueron:

1. Taller uno: requisitos de Aviación Civil, requisitos del MAG, requisitos del MARN.
2. Taller dos: elaboración de planes de trabajo de aplicaciones aéreas para un semestre.
3. Taller tres: técnicas para reducir la deriva.
4. Taller cuatro: diagnóstico y autodiagnóstico de cumplimiento de requisitos legales por parte de las empresas.
5. Taller cinco: principios y análisis de riesgo en las aplicaciones aéreas. Softwares para aplicaciones aéreas (ARDRIF Y AGNAV).

Actualmente se están preparando las condiciones para capacitar a un segundo grupo de cañeros. Hay notables diferencias en la estrategia que se usará para esta cohorte, entre ellas vale la pena distinguir las siguientes:

- Las capacitaciones serán impartidas por el equipo técnicos de FUNDAZÚCAR. Para ello han sido capacitados 3 de sus técnicos y sus respectivos colaboradores (6 técnicos comunitarios).
- A diferencia de la primera cohorte, en la cual sólo se capacitó a cañeros, en esta segunda se incluirá a otras partes interesadas (líderes comunales, maestros, alumnos y otros actores importantes que viven en zonas cañeras). El propósito es que se apropien del Manual y se conviertan en agentes de cambio en su comunidad.
- El equipo que atienda a los cañeros seleccionará y usará combinadamente las mejores estrategias metodológicas que observaron durante la primera cohorte.

Nos decían los productores capacitados “mire, si yo comienzo a hacer algo de nada sirve porque los del alrededor no ha sido capacitados”. Eso nos llevó a replantearnos la estrategia y hacer un barrido del 100% de cañeros de un mismo municipio. Le pedimos a cada ingenio los municipios de interés para ellos y sobre esos trabajamos.

Vladimir Herrera
Técnico de FUNDAZÚCAR

- La selección del grupo de cañicultores ya fue hecha y se basó en criterios geográficos, independientemente del tamaño de la propiedad y capacidad de producción. Esto se debe a que con el criterio aplicado en la primera cohorte por los ingenios, no se lograba un impacto uniforme en el territorio y eso hacía más frágiles los resultados. Con el nuevo mecanismo de selección se capacitará a todos los cañicultores de un municipio, independientemente de su tamaño y el ingenio al cual abastece. Los municipios a intervenir en esta fase son: Ahuachapán, Atiquizaya, El Refugio, San Luis Talpa,

¹ En conjunto estos productores representan el 26% del área cultivada de caña de azúcar.

Apastepeque, San Cayetano Istepeque, San Esteban Catarina y Jiquilisco. El caso de San Luis Talpa fue elegido por un criterio particular, en ese municipio hay proveedores de los 6 ingenios.

- Se capacitará a más de 606 productores; es decir, se abarcará un número mayor que lo logrado en la primera cohorte.
- Un especialista de Syngenta acompañará permanentemente las capacitaciones para reforzar la parte práctica relacionada con "manejo y aplicación de agroquímicos"
- Algunos materiales audiovisuales se han diseñado especialmente. El objetivo es tener un ambiente más dinámico y activo.

Otros logros:

- Se ha logrado que el concepto de "sostenibilidad" sea parte de la visión estratégica de toda la industria azucarera.
- Los ingenios y sus equipos técnicos cuentan ahora con una herramienta (el Manual) que les permite estandarizar sus procesos de asistencia técnica y responder a las exigencias de las instituciones de gobierno que los auditan y controlan.
- Se ha aprendido a confiar y a dialogar entre todos: gobierno-sociedad civil-empresa privada.
- La confianza que se ha ganado con terceros ha permitido abrir más puertas a la industria.
- El proceso permitió cambiar de manera positiva la percepción que algunos actores nacionales tenían sobre la industria. Antes del proceso había sectores e instituciones que no conocían el pensar, hacer y sentir de la industria, o tenían prejuicios.
- La industria azucarera cuenta con una estrategia sostenible que con seguridad generará impacto positivo para el país.

"El sector azucarero de El Salvador es un ejemplo de lo que es posible construir cuando las partes se involucran y asumen la responsabilidad de lograr una transformación para hacer más competitiva la industria....Es además un muy buen ejemplo, a nivel internacional, de una industria en donde hay una distribución equitativa de beneficios, por la ley que existe, y donde se podrían lograr aún más cosas a través de esa cooperación pública-privada con participación de los trabajadores....Eso permitirá plantearse desafíos aún más complejos".

Álvaro Ramírez Bogantes

- 6) Una estrategia de comunicación es indispensable en un proceso donde se debe llegar a un público tan amplio. No sólo se trata de los cañeros, se trata también de las familias que viven en las zonas cañeras del país.
- 7) Incorporar a los gerentes técnicos y sus equipos ha sido un factor clave para los logros alcanzados.
- 8) Si el concepto para todos es ganar-ganar es más fácil conseguir apoyos y desarrollar trabajo en equipo.
- 9) El mercado puede ser un aliado del medio ambiente y del derecho de los trabajadores. El Salvador lo ha demostrado con la industria azucarera.
- 10) La cooperación internacional puede generar los resultados que se propone si existen sectores empresariales con compromiso y visión de desarrollo.
- 11) Lo importante es la planificación y trazar metas claras y realizables.

11) LAS LECCIONES APRENDIDAS.

- 1) No hay que tener miedo de abrirse y transparentar cómo funciona la industria. La TRANSPARENCIA es una buena guía para actuar.
- 2) Avanzar gradualmente da mejores resultados. Es imposible pensar que el Manual se logrará cumplir de manera inmediata.
- 3) El trabajo en equipo es un buen antídoto para un país en el que hay mucha desconfianza entre sectores.
- 4) El diálogo con otros sectores del país (gobierno, sociedad civil, empresas privadas) da buenos resultados y es importante para buscar objetivos positivos. Ese tipo de objetivos generan sinergias y círculos virtuosos.

"Mi nombre es Manuel Esteban Trejo, soy socio de La Cooperativa El Tercio, fundada el 6 de marzo de 1980 con 16 socios, actualmente son 110, y tenemos 1551 manzanas colectivas. Siembran 1,375 manzanas de caña desde 1992.

En los talleres del manual participaron 4 socios.

Antes de conocer el manual aplicaban algunas buenas prácticas, por ejemplo, el buen trato al recurso humano. Una vez conocimos el manual comenzamos a ordenarnos.

Algo que nos impacto es el manejo de químicos. No teníamos la cultura que ahora tenemos. Fíjese que muchos socios agarraban los envases para tomar agua, y desde que estudiamos el manual comenzamos a erradicar eso. Ahora hacemos el triple lavado y a perforarlo, para que no hubiera la idea de querer usarlo para beber. Incluso los que trabajamos en milpa, lo aplicamos a cosas personales.

Esa misma cultura nos llevó a tener un centro de acopio.

Todo lo recogemos y ahí lo tenemos.

También ya usamos uniformes. Antes no usábamos zapatos ni nada. Ahora pensamos que si esto hubiese venido hace 50 años no se nos hubiera arruinado tanta gente.

Ahora yo le digo a mi gente que tengo a cargo "de aquí en adelante el que venga sin botas de hule no trabajo, si no usa los guantes no trabaja, si come en el transcurso no trabaja". Esa es la política de la empresa.

En el riego aéreo ya usamos GPS y no hay gente tierra abajo exponiéndose. Y los cargadores están pero con su equipo: máscara, guantes y todo lo que se pide.

También planificamos mejor las quemas. Antes apagábamos las llamas con el machete, ahora usamos unas bombas que tiran el agua lejos. Además, tenemos tanques, achicadoras y mangueras como la de los bomberos con pipas. Ya no nos perjudicamos.

En el uso de los químicos de fertilizantes ahora trabajamos con análisis de suelo. Los equipos van calibrados...antes tirábamos el dinero. Hoy ya decimos "sólo necesito tantos gramos por metro lineal"; eso no lo teníamos antes.

Tenemos la bodega alejada de donde está gente trabajando y además señalizada. Todo eso es parte de las buenas prácticas. Y estamos en el proceso de la cama biológica, ya para el verano la tendremos.

Hoy tienen baños. La gente viene del trabajo y se baña y deja el uniforme para que se lo laven...no se lo lleva. Nosotros calculamos que hemos invertido unos quince mil dólares. Y todavía nos falta. Queremos cosechar en verde, ahorita sólo cosechamos así 50 manzanas. Le estamos pidiendo al ingenio que nos dé nuevas variedades para la cosecha".

Manuel Esteban Trejo

Encargado de personal Cooperativa El Tercio



Fotografía 8 Bodega de Agroquímicos Cooperativa. El Tercio.



Fotografía 7 Centro de acopio de envases Cooperativa El Tercio

ANEXOS

LISTADO DE PERSONAS ENTREVISTADAS

#	NOMBRE	INSTITUCIÓN
1	Rosa Vilma Rodríguez Amaya	FUNDAZÚCAR
2	Tomás Regalado Papini	FUNDAZÚCAR
3	Julio Arroyo	Asociación Azucarera de El Salvador
4	Violeta Meléndez	Ingenio Jiboa
5	Arturo Aguirre	Consultor
4	Rolando Gallardo	Ingenio Central Izalco
7	Medardo Lizzano	SALVANATURA
8	Ernesto Ábrego	Ingenio La Cabaña
9	Carlos Morales	Ingenio El Ángel
10	Álvaro Ramírez Bogantes	OIT
11	Álvaro Guatemala	GUAZA
12	Anna Bianchi	Consultora
13	Manuel Cáceres Aguirre	Hacienda San Roque
14	Melissa Méndez	FUNDAZÚCAR
15	Argentina Velásquez	MAG
16	Ismael Mejía	MAG
17	Natalia Herrera	FUNDAZÚCAR
18	Vladimir Herrera	FUNDAZÚCAR
19	Óscar Sorto	FUNDAZÚCAR
20	Alfonso Grande	Cooperativa Hoja de Sal
21	Marcelino Molina	Cooperativa Hoja de Sal
22	Manuel Trejo	Cooperativa El Tercio
23	Luis Argueta	Cooperativa El Tercio
24	Juan Ramón Hernández	CHAPS