Documento de aprendizaje: Plataforma de incentivos y recompensas para la mejora continua de los pequeños productores de caña de azúcar

Período	1 de noviembre de 2022 al 31 de octubre de 2024
Tema	Innovación en sostenibilidad en el cultivo de caña de azúcar a pequeña escala
Líder(es) del proyecto:	Solidaridad
Co-líderes	Raízen S.A.
Socios locales	Cenicaña, ALUR, Cooperativa Manduvira, SC Agro y Bayer - FieldView
Presupuesto	Subvención concedida: £30.000 – Presupuesto del proyecto: £85.740

1. El Proyecto

Certificaciones como el Estándar de Producción Bonsucro, a menudo, se consideran un buen indicador de un compromiso con la sostenibilidad ambiental y social en las cadenas de valor. Sin embargo, en algunas regiones, la certificación formal está fuera del alcance de los pequeños productores que carecen de los recursos, los conocimientos, el crédito y las herramientas para alcanzar el desempeño de sostenibilidad esperado para obtener la certificación. Para abordar este desafío, **Solidaridad y sus socios, Raízen, Cenicaña, ALUR y Cooperativa Manduvira apoyados por el Fondo de Impacto Bonsucro**, implementaron el proyecto "***Plataforma de Incentivos y Recompensas para la Mejora Continua de los Pequeños Productores de Caña de Azúcar, IMPULSA[1]*"**,** con la intención de aumentar la adopción de prácticas sostenibles en los sistemas de producción a pequeña escala.

IMPULSA fue un insumo clave para cerrar la brecha entre los pequeños productores de caña de azúcar y la certificación formal a través de un enfoque basado en la mejora continua y el entendimiento de la dinámica de producción a pequeña escala. En otras palabras, **este proyecto tuvo como objetivo mejorar la sostenibilidad de la producción de caña de azúcar en pequeña escala.** Esta iniciativa fue crucial ya que se alinea con el Estándar de Producción para Pequeños Productores de Bonsucro, garantizando que los agricultores fueran recompensados por sus

[1] En este contexto, una recompensa es un beneficio, premio o incentivo que se otorga en reconocimiento por completar con éxito un conjunto de tareas. Las recompensas se utilizan a menudo para motivar a personas o grupos, fomentando el esfuerzo y la participación continuos. Pueden adoptarse diversas formas, como compensación monetaria, reconocimiento, bienes o privilegios.

contribuciones a cadenas de valor más sostenibles y resilientes, independientemente de su capacidad para lograr la certificación formal de Bonsucro. El proyecto reconoció que era más probable que los agricultores adoptaran prácticas sostenibles cuando un caso de negocio claro generaba mayores ingresos o rentabilidad.

Para involucrar a los pequeños agricultores en la sostenibilidad es necesario comprender cómo cambian sus comportamientos y gestionan los riesgos, especialmente cuando los beneficios tienden a ser a largo plazo. El proyecto IMPULSA tuvo como objetivo impulsar la adopción de mejores prácticas a través de incentivos y recompensas tangibles a corto plazo. A través de una aplicación móvil, los agricultores pudieron realizar un diagnóstico de sus prácticas de producción y manejo, recibir un plan de acción personalizado e informar el progreso a lo largo del tiempo. En función de sus avances, medidos por la adopción efectiva de mejores prácticas, pudieron acceder a incentivos y recompensas como reconocimiento a sus esfuerzos.

El proyecto piloto involucró a 39 pequeños productores de cuatro países: Brasil, Colombia, Paraguay y Uruguay. En Brasil, la atención se centró en el Estado de São Paulo. En Colombia, el proyecto se centró en el Valle del Cauca, donde los pequeños agricultores suministran la mayor parte de las materias primas a los ingenios locales. En Paraguay, el piloto se concentró en el Departamento de Guairá, donde la mayoría de las plantaciones de caña de azúcar son pequeñas, con menos de 20 hectáreas. Finalmente, en Uruguay, el proyecto se llevó a cabo en Bella Unión, donde toda la caña de azúcar molida por el ingenio local es producida por agricultores independientes, la mitad de los cuales tienen menos de 25 hectáreas.

Este proyecto fue diseñado como un híbrido entre investigación y prueba piloto, combinando el desarrollo de un mecanismo para apoyar la adopción de prácticas sostenibles por parte de los pequeños productores con la puesta en práctica. En colaboración con los socios—**Raízen en Brasil, Cenicaña en Colombia, ALUR en Uruguay y la Cooperativa Manduvira en Paraguay,** se probó el enfoque en diversos contextos agrícolas. En resumen, el objetivo principal era apoyar a los agricultores en la transición hacia prácticas más sostenibles, brindándoles asistencia técnica, herramientas digitales y un sistema de incentivos y recompensas “gamificados”.

2. Resultados

El proyecto tuvo como objetivo mejorar las prácticas de los pequeños productores mediante una combinación de incentivos, apoyo técnico y recompensas. Comenzó con una fase de diagnóstico para identificar **las prácticas existentes y los desafíos específicos que enfrentan los productores** en cada contexto, permitiendo una comprensión más clara de las necesidades regionales. El **mecanismo de incentivos**

y recompensas se diseñó utilizando información extraída de la investigación sobre los impulsores y las barreras para el cambio de comportamiento y fue adaptado a los perfiles de los agricultores, a los sistemas de producción y a la legislación local de cada país. **Los planes de acción personalizados fueron generados automáticamente por la plataforma digital de Solidaridad**, priorizando las tareas clave para avanzar hacia el cumplimiento de los estándares de Bonsucro. A medida que los productores se comprometieron a implementar estas acciones, se convirtieron en **elegibles para recibir incentivos**. La fase de diagnóstico también reveló que cada país enfrentaba obstáculos únicos, lo que hizo necesario adaptar los paquetes de incentivos y recompensas a cada contexto, lo que marcó un cambio respecto del plan original. Esta visión general recoge los fundamentos del proyecto; la siguiente sección presenta en detalle sus principales actividades y resultados.

Se utilizó el **proceso de diseño participativo** para crear prototipos del sistema de incentivos y recompensas, involucrando a productores y partes interesadas para identificar comportamientos prioritarios (prácticas sostenibles alineadas con los Estándares Bonsucro) y analizar los factores que influyen en su adopción. Este enfoque ayudó a definir los incentivos más eficaces para aumentar la motivación, reducir las barreras y alentar el compromiso con la sostenibilidad en el corto plazo, cerrando la brecha hasta que los agricultores pudieran comenzar a experimentar los beneficios a largo plazo. En la Tabla 1 se presentan los incentivos recibidos por los agricultores de cada país durante el proyecto.

Tabla 1. Incentivos por país

País	Incentivos
Brasil	• Los **diez** proveedores participantes han recibido al menos una **visita técnica y materiales informativos** sobre prácticas agronómicas. Cuatro proveedores accedieron a consultoría personalizada y uno se benefició de un descuento del 35% en servicios de suelo.
Uruguay	• Los **doce agricultores participantes recibieron pruebas de potabilidad del agua, análisis de suelos y folletos de mejores prácticas**. Cinco también recibieron **visitas técnicas y señalización de seguridad** para apoyar el cumplimiento de las normas de seguridad y medio ambiente.
Colombia	• Los **ocho agricultores recibieron visitas individuales y capacitación grupal** por expertos para brindar recomendaciones personalizadas sobre temas agronómicos (control de plagas y malezas). También tuvieron acceso exclusivo a las innovaciones e información técnica generada por el centro de investigación, y fueron invitados a participar en un evento especial enfocado en compartir experiencias de campo.
Paraguay	• **Diez agricultores recibieron análisis de suelo gratuito** como incentivo clave para fomentar la participación en la gestión sostenible del suelo.

Una vez diseñada, se activó la aplicación, permitiendo a los agricultores registrar y realizar un seguimiento de sus prácticas. Se puso, entonces, en marcha el mecanismo de incentivos y recompensas, que permite a los agricultores: **ganar**

puntos por participar en los planes de acción. Se implementó un sistema de monitoreo para seguir el progreso, incluyendo paneles de control en tiempo real para monitorear el uso de *Farming Solution* y visualizar indicadores clave relacionados con los perfiles de los agricultores y sus prácticas autoevaluadas. Finalmente, se validaron las acciones realizadas, seguidamente de una evaluación final para valorar el impacto general del proyecto.

Los resultados del proyecto piloto en los cuatro países destacan distintos niveles de participación y mejora entre los pequeños productores de caña de azúcar. En Brasil participaron 10 productores, de los cuales 4 mostraron mejoras. Colombia tuvo 8 participantes y 6 mejoraron. En Paraguay participaron 9 productores, 8 de ellos reportaron mejoras. Uruguay tuvo la mayor participación, con 12 productores, la mitad de los cuales mostraron mejoras. En general, los datos indican que el **proyecto tuvo éxito en motivar a un número significativo de participantes a mejorar sus prácticas**, 24 de los 39 participantes (aproximadamente el 61%) demostraran progreso. El número total de tareas completadas[2] (149) sugiere además un fuerte compromiso y participación activa de muchos productores en el proyecto (ver tabla 2).

Tabla 2. Resultados del proyecto

País	Productores Participantes	Productores que mejoraron su desempeño durante el período del proyecto piloto	Productores premiados por sus mejoras en sostenibilidad	Tareas del plan de acción completadas
Brasil	10	4	3	52
Colombia	8	6	2	49
Paraguay	9	8	8	15
Uruguay	12	6	3	33
TOTAL	39	24	16	149

A continuación, se presenta un análisis de los resultados del proyecto por país, enfocándose en las actividades específicas realizadas: las tareas que los productores realizaron. Este enfoque permitirá evaluar cómo se implementaron las acciones en cada contexto nacional, destacando las áreas clave de impacto y el progreso hacia la adopción de prácticas sostenibles en cada región.

[2] Una tarea es una actividad o deber específico asignado para ser completado dentro de un período establecido. En este contexto, las tareas a realizar están de acuerdo con el protocolo Bonsucro SFH 1.0 o alineadas con los Programas de Sostenibilidad locales.

En Brasil, **el 58% de las tareas completadas abordaron cuestiones ambientales clave mediante la implementación de un plan de gestión de impacto ambiental adecuado,** el que incluía 29 tareas dedicadas al manejo integrado de plagas (MIP) y 1 a la conservación del suelo. El cumplimiento legal también jugó un papel clave, ya que el 10% de las tareas se centraron en mejorar las áreas de descanso y comida, eliminar el uso de agroquímicos y completar 1 tarea relacionada con el saneamiento. Además, un productor avanzó un nivel en el programa ELOS de Raízen gracias a las prácticas adoptadas a través de IMPULSA.

En Colombia, **el enfoque estuvo en las prácticas ambientales y agronómicas, donde el 51% de las tareas realizadas tuvieron impacto en el cumplimiento legal.** Entre ellas se encuentran acciones para garantizar la salud y seguridad de los trabajadores rurales, incluidas 11 tareas relacionadas con el bienestar de los trabajadores y 9 enfocadas al manejo seguro de agroquímicos. Un 14% adicional de las tareas completadas tuvieron como objetivo formalizar contratos para cumplir con las leyes que rigen los servicios de plantación y cosecha. El impacto positivo del proyecto en las condiciones de trabajo en las explotaciones agrícolas es claro, en particular al promover mejores estándares de salud y seguridad y al mismo tiempo incentivar prácticas alineadas con los requisitos legales y reglamentarios.

Por otra parte, en Uruguay, el 36% de las tareas realizadas estuvieron vinculadas al cumplimiento legal, principalmente en materia de salud y seguridad de los trabajadores rurales y el manejo seguro de agroquímicos. El proyecto también abordó la cuestión crítica de los equipos de protección individual (EPI), dedicando el 12% de las tareas a garantizar su disponibilidad y mantenimiento. Estos esfuerzos subrayan la contribución del proyecto a la mejora de las condiciones laborales, especialmente en el ámbito de la salud y la seguridad, y destacan su alineación con el pilar social de promoción del bienestar de los trabajadores.

Finalmente, **en Paraguay surgió un enfoque diferente, con un 67% de las tareas centradas en el análisis del suelo, asegurando que se mantuvieran los límites de pH aceptables.** Además, el 26% de las tareas abordaron el bienestar de los trabajadores y el 6% apuntaron a fomentar la transparencia y los procesos participativos. Estos resultados reflejan el impacto sustancial del proyecto en la mejora de las prácticas agrícolas, particularmente en la gestión sostenible del suelo y el bienestar de los trabajadores, al tiempo que demuestran su compromiso con la sostenibilidad ambiental y el progreso social.

Los agricultores con mejores resultados en cada país fueron los que recibieron recompensas. En la Tabla 3 se presentan el tipo de recompensas otorgadas en cada país y los criterios de selección utilizados para elegir a los ganadores.

Tabla 3. Criterios de selección y tipos de recompensa por país

País	Recompensas
Brasil	Los agricultores se clasificaron según la cantidad de mejores prácticas adoptadas hasta fines de septiembre de 2024 y recibieron **premios en efectivo que fueron desde £132 a £394,** junto con una máquina de café. **Se entregaron tres premios.**
Uruguay	Los agricultores se clasificaron según el mayor número de mejores prácticas adoptadas hasta fines de septiembre de 2024. **Se entregaron tres premios**, incluido un viaje pago para visitar a agricultores certificados por Bonsucro (convertido en un premio en efectivo de $1.000), un diseño para una instalación de almacenamiento de agroquímicos y una cena para dos en un restaurante local.
Colombia	**Los dos agricultores con mejor rendimiento** fueron recompensados con premios en efectivo de $500 cada uno. Para clasificar a los agricultores se consideraron dos criterios: Número de prácticas mejoradas durante el período del proyecto y número total de mejores prácticas. Además, también se tomó en cuenta la participación activa de los agricultores en las actividades del proyecto, como reuniones, días de campo y visitas técnicas.
Paraguay	Para la distribución de las recompensas, los agricultores de cada grupo (orgánicos y convencionales) fueron clasificados según la cantidad y complejidad de las prácticas mejoradas, **premiando a los 4 mejores**, con premios que fueron desde termos grandes o pequeños envueltos en cuero con logotipos grabados con láser para rangos más altos, hasta botellas térmicas para rangos más bajos.

3. Lecciones aprendidas

A lo largo de la implementación del proyecto, se aprendieron varias lecciones valiosas. El **enfoque combinado** es esencial apoyar eficazmente a los pequeños agricultores. Mientras las **herramientas digitales** son útiles para brindar experiencias personalizadas, respaldar el intercambio de conocimientos y mejorar la eficiencia en la gestión de datos, ellas no pueden reemplazar la necesidad de **apoyo en persona**. Los agricultores necesitan confiar en alguien que les ofrezca orientación confiable y es poco probable que los canales digitales por sí solos impulsen un cambio de comportamiento significativo. **La asistencia técnica presencial** sigue siendo crucial, ya que ayuda a los agricultores a tomar decisiones informadas y fomenta las conexiones personales.

Otra lección fundamental es la importancia del **cambio de comportamiento** junto con la toma de decisiones racionales cuando se trata de sostenibilidad. Si bien los agricultores pueden responder a argumentos comerciales claros que prometen mayores rendimientos o un mejor acceso al mercado, factores como **reconocimiento social**, **compensación justa**, **y aspectos psicológicos** también son factores clave para fomentar el cambio de comportamiento. Comprender estos motivadores más profundos puede conducir a un apoyo más efectivo a los agricultores en la adopción de nuevas prácticas.

Los incentivos y las recompensas son herramientas eficaces para generar compromiso y motivar a los productores a adoptar prácticas más sostenibles. Sin embargo, la experiencia también demostró que la clave para **el éxito radica en comunicar estos incentivos de forma clara y rápida.** Cuanto antes se informe a los productores sobre los beneficios y las recompensas, más rápidamente se comprometerán con el proyecto, lo que resalta la importancia de brindar información de manera efectiva y con el tiempo de anticipación adecuado. En Colombia, los agricultores optaron por invertir el dinero del premio en mejoras en sus granjas, lo que aceleró aún más el cambio y la adopción de buenas prácticas.

El **poder del trabajo colaborativo** también surgió como un factor fundamental en el éxito del proyecto. La participación activa de productores, técnicos, directivos y socios demostró que el **intercambio de conocimientos y colaboración** son esenciales para generar un cambio sostenible. Los productores se sintieron más motivados al ver el compromiso de varias organizaciones trabajando para apoyarlos, lo que aumentó el impacto positivo y la efectividad del proyecto.

Además, al poner a **los pequeños productores en el centro** de las acciones realizadas, el proyecto no sólo promovió las buenas prácticas agrícolas, sino que también destacó el papel clave de estos agricultores. Este **reconocimiento** fortaleció su compromiso, fomentó relaciones de confianza y demostró que valorar continuamente sus esfuerzos y mejoras es una herramienta poderosa para impulsar cambios significativos en sus prácticas.

Finalmente, la **adaptabilidad** fue crucial para el éxito del proyecto. Cada país implementó el proyecto de manera única, adaptándose a sus contextos y necesidades locales. Por ejemplo, el diseño del proyecto asumió un marco uniforme de recompensas e incentivos en todos los países. Sin embargo, este enfoque tuvo que ajustarse al comienzo del proceso, ya que las barreras que enfrentaban y los tipos de recompensas valoradas por los agricultores variaban significativamente. Esta flexibilidad transformó el proyecto en un verdadero **esfuerzo colaborativo**, con actividades co-diseñadas y planificadas junto a productores y socios. Como resultado, la implementación siguió siendo efectiva y se mantuvo fiel al objetivo original: **evaluar la eficacia de los mecanismos de incentivos y recompensas.**

4. Recomendaciones para proyectos futuros

A partir de la experiencia adquirida en este proyecto, se pueden formular varias recomendaciones clave para mejorar el diseño y la implementación de iniciativas similares en el futuro. Una de las más importantes es la necesidad de **asignar recursos suficientes para la asistencia técnica en el terreno** desde el principio.

Contar con personal especializado disponible para brindar apoyo continuo garantiza que los agricultores reciban la orientación que necesitan, lo que facilita una mejor adopción de las prácticas recomendadas. Además, estos expertos pueden abordar cualquier problema que surja rápidamente, lo que ayuda a mantener el impulso y el compromiso durante todo el proyecto.

Las estrategias de comunicación efectiva son esenciales. A lo largo del proyecto, quedó claro que el uso de plataformas accesibles, como WhatsApp, mantuvo a los participantes informados y comprometidos de manera eficaz. Esta herramienta permitió actualizaciones fáciles y en tiempo real y fomentó un sentido de comunidad entre los agricultores. Como resultado, los proyectos futuros deberían considerar la incorporación de canales de comunicación similares para mejorar la interacción y garantizar que los agricultores se sientan apoyados e involucrados en el proceso.

Además, es esencial **establecer plazos realistas** para la implementación de nuevas prácticas. Las relaciones basadas en la confianza tardan en desarrollarse y los agricultores necesitan un período gradual para adaptarse a los cambios en sus rutinas. Al permitir esta adaptación gradual, los proyectos pueden crear un entorno de aprendizaje más positivo y sostenible. Los plazos apresurados pueden obstaculizar la creación de confianza y provocar resistencia a nuevas prácticas, por lo que es importante equilibrar la ambición con la practicidad al establecer los cronogramas del proyecto.

Para futuras iniciativas, es crucial **identificar y colaborar con socios locales que ya tengan relaciones establecidas con los agricultores.** Asociarse con entidades locales confiables y creíbles dentro de la comunidad ayuda a ahorrar tiempo valioso en el establecimiento de relaciones. Sus relaciones existentes facilitan un mejor compromiso, comunicación y colaboración, lo que permite que las iniciativas avancen con mayor rapidez y eficacia. Además, es muy importante seguir **incluyendo la fase de investigación inicial**, en particular las encuestas de comportamiento, es esencial, ya que ellas proporcionan información valiosa sobre los impulsores y las barreras del cambio de comportamiento. Esto es especialmente significativo dado que los agricultores de diferentes regiones pueden tener mentalidades diferentes, lo que hace que un enfoque único para todos sea ineficaz.

Un desafío que surgió fue utilizar un umbral de 25 hectáreas para definir a los pequeños productores, lo que resultó limitador en América del Sur, especialmente en países como Colombia y Brasil. El tamaño de las fincas por sí solo no refleja la complejidad de las estrategias agrícolas, y los agricultores que gestionan áreas más grandes pueden seguir siendo pequeños productores debido a su volumen de producción y su enfoque comercial. **Los proyectos futuros deberían considerar factores como la capacidad de producción y los modelos de negocio para**

identificar con mayor precisión a los agricultores que podrían beneficiarse de estas iniciativas.

El intercambio y el aprendizaje entre pares también fueron valiosos, ya que los agricultores estaban ansiosos por aprender unos de otros. Un modelo basado en desafíos, como la clasificación de agricultores, motivó a los participantes y fomentó un interés genuino en compartir prácticas. La creación de espacios dedicados a estos intercambios, como se vio en Paraguay, resultó significativa para los agricultores y podría enfatizarse más en proyectos futuros para alentar la mejora continua.

Finalmente, el diseño de **mecanismos de financiación colaborativa,** que involucran a diversas partes interesadas a lo largo de la cadena de valor, es otra recomendación crucial. Al involucrar a proveedores de insumos, organizaciones locales y otras entidades clave, los agricultores pueden acceder a los recursos necesarios para mejorar sus cultivos. Estos esfuerzos de colaboración garantizan que los incentivos y las recompensas sigan siendo sostenibles y accesibles, beneficiando a todas las partes involucradas. De esta manera, el modelo del proyecto puede ampliarse y escalarse de forma más efectiva, con el apoyo a largo plazo de todo el ecosistema agrícola.

Incorporar estas recomendaciones en proyectos futuros ayudará a **optimizar los resultados**, promover **un compromiso más profundo**, y garantizar un impacto más duradero y sostenible en la adopción de mejores prácticas por parte de los pequeños productores.

El Fondo de Impacto Bonsucro (BIF) está diseñado para apoyar proyectos que aborden desafíos críticos de sostenibilidad en el sector de la caña de azúcar. Uso de los ingresos de la Plataforma de Comercialización de Créditos de Bonsucro. Nuestro Fondo ofrece a nuestros miembros la posibilidad de solicitar subvenciones temáticas para proyectos que catalicen la producción sostenible de caña de azúcar.

Para obtener más información, visite: **Fondo de Impacto Bonsucro**