



SEIS CRÓNICAS

DE FORTALECIMIENTO PARA PROSPERAR





SEIS CRÓNICAS

DE FORTALECIMIENTO PARA PROSPERAR



© PorAmérica
Bogotá, marzo de 2015

ISBN:

Pilar Hernández

Directora Ejecutiva de PorAmérica

Sonia Torres

Coordinadora Técnica General
Fondo

Camilo Quintero

Coordinador Administrativo

Liliana Buitrago

Contadora

Francy Barbosa

Comunicaciones

Margareth Flórez

Directora Ejecutiva de RedEAmérica

Christine Ternent

Especialista del Fondo Multilateral
de Inversiones (FOMIN)

Rodrigo Quintero

Director Ejecutivo
Consortio para el Desarrollo
Comunitario
Organismo Ejecutor

Gloria Robles

Directora de Proyectos del
Consortio para el Desarrollo
Comunitario
Organismo Ejecutor

Jorge Camacho

Investigación y crónicas

Margarete Aparecida Amorim

Crónica del proyecto Emprendiendo Sueños

Azoma Criterio Editorial Ltda.

Diseño y montaje

Gente Nueva Editorial

Impresión

Programa PorAmérica

Carrera 13 N° 71-27
Bogotá D.C., Colombia
PBX 57 (1) 217 0605

poramerica@poramerica.org

www.poramerica.org

www.poramerica.org/memoria



Contenido



Argentina

9

Y el arca va



Brasil

17

Sueños que se hacen realidad



Colombia

27

La rayuela de Asohiva



Colombia

35

Abrir una ventana de aspiraciones



Ecuador

43

Novedades en Sitio Nuevo



Perú

49

Floreciendo con actitud emprendedora



Presentación

Seis caminos a la prosperidad

Hoy, en setenta localidades de Latinoamérica, otras tantas comunidades han logrado desarrollar mejores formas de organizarse y trabajar para enfrentar con imaginación y solidaridad difíciles condiciones de vida. Los resultados de ese esfuerzo han sido en su gran mayoría positivos; todos ellos llevan el sello de PorAmérica.

PorAmérica es el nombre breve del Programa de Fortalecimiento de Organizaciones de Base para Combatir la Pobreza, promovido y cofinanciado por la Red Interamericana de Fundaciones y Acciones Empresariales para el Desarrollo de Base –RedEAmérica, en alianza con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN). Es una iniciativa que ha convocado a 27 de las fundaciones miembros de RedEAmérica en seis países latinoamericanos: Argentina, Brasil, Colombia, Ecuador, Guatemala y Perú.

El objetivo de **PorAmérica** fue contribuir a mejorar las condiciones económicas de las familias de bajos ingresos de los países participantes y fortalecer las capacidades de las organizaciones de base, consolidando un modelo que combina el fortalecimiento organizacional y la generación de ingresos, mediante alianzas entre organizaciones de base y fundaciones empresariales.



En el marco del Programa se apoyaron 143 organizaciones de base a través de 70 proyectos. Para evidenciar y compartir de manera breve y amena los elementos del enfoque de desarrollo de base, el proceso de acompañamiento brindado por las fundaciones empresariales, el papel protagónico que han tenido las organizaciones de base y los tipos de resultados obtenidos por el Programa, decidimos seleccionar juiciosamente seis de estos proyectos y preparar crónicas que dieran cuenta de sus esfuerzos y sus logros.

Por ello en las páginas que siguen el lector podrá navegar con la entusiasta tripulación de **El Arca Córdoba**, que trabaja en la ciudad del mismo nombre en el centro de Argentina acompañada por la **Fundación Holcim** y **Arcor** y que se empeña en lograr comercio justo para que pequeños productores puedan comercializar sus productos, obtener ingresos suficientes y mejorar su calidad de vida, mientras los consumidores, grandes y pequeños, satisfacen su deseo de participar en el mercado con mayor responsabilidad social y ambiental.

Pero también podrá perseguir el hilo de los sueños que se hacen realidad hasta Timóteo, en el Estado de Minas Gerais, en Brasil, donde está ubicada la empresa productora de acero más grande de Latinoamérica, y seguir 35 minutos hasta Marliéria, un pueblito que es la sede de la **Asociación de Agricultores Familiares del Córrego do Celeste** que, apoyada por la **Fundación Aperam Acesita**, ha logrado que en las huertas de sus asociados crezcan cada vez mejores productos orgánicos y que además descubrió un nuevo hacer, la producción de las galletitas más famosas de la región, y trabaja para mejorar la vida de la comunidad, especialmente la de las y los jóvenes.

Igualmente podrá saltar la rayuela de la historia de la **Asociación de Hogares Infantiles del Valle –Asohiva**, que transcurre en Cali, Colombia, cuyos integrantes emprendieron, de la mano de la **Fundación Gases de Occidente**, el proceso de fortalecimiento organizativo para superar los conflictos que estaban viviendo y además lograron sacar adelante una taller de confecciones de uniformes infantiles y para personas adultas, que da trabajo a mujeres cabeza de familia y genera recursos para la Asociación.

Se asomará al trapiche para aspirar el dulce aroma de la molienda de la caña y saber de la experiencia de la **Asociación de Productores de Caña –Asoprocaña**, en el municipio de Bolívar, al suroccidente de Colombia, que con el apoyo de la **Fundación Smurfit Kappa Colombia** ha transitado paso a paso un proceso de fortalecimiento que se parece mucho al proceso de producir panela, que es lo que sus asociados hacen mejor.



Y se deleitará en la Ruta del Spondylus, que recorre la costa pacífica de Ecuador hasta llegar a Sitio Nuevo y tal vez hacer un encargo de anillos, aretes y pulseras hechos en tagua, con novedosos diseños de flores en **Artes Cerro Grande**, que son muestras de su mejoramiento productivo artesanal. Además podrá enterarse del fortalecimiento organizacional de esta Comuna, para confirmar que con el apoyo de **Fundación Nobis**, Sitio Nuevo se llenó de novedades.

Por último, podrá tomar hacia el sur la línea 1 del metro de Lima, en Perú, e ir hasta la última parada, Villa El Salvador. Allí, en el ambiente hostil de los arenales sobre los que se levanta esta populosa villa, verdea el vivero de la **Asociación Ecológica Recuperar –Ecorec**, acompañada por **Asociación Unacem**, cuyos integrantes hace tres años estaban desanimados y hoy en día tienen ganas de hacer las cosas, porque ya ven que crecen las plantas, la gente que las compra se pone contenta y entran soles a sus bolsillos.



Pilar Hernández
Directora Ejecutiva
Programa PorAmerica





Y el arca va



*Crónica sobre el proyecto
Fortalecimiento del Centro de Producción y
Consumo El Arca. Córdoba, Argentina*

El logo de El Arca Córdoba Productores + Consumidores luce en la parte superior un óvalo de fondo amarillo sobre el que unos cuantos trazos dibujan una embarcación muy parecida a la idea que tenemos de la famosa Arca de Noé. Es una alusión a la mucha diversidad que esta iniciativa acoge y también el anuncio de la utopía que la anima: la búsqueda del comercio justo, un tipo de comercio donde los productores pueden comercializar sus productos, obtener ingresos suficientes y mejorar su calidad de vida, mientras los consumidores satisfacen su deseo de participar en el mercado con mayor responsabilidad social y ambiental.

Córdoba, enclavada en la mitad de la Argentina, al pie de las sierras pampeanas, es la segunda ciudad del país, después de Buenos Aires, con más de 1.300.000 habitantes. Una ciudad universitaria e industrial que, como toda Argentina, se recupera de la crisis del 2001. Y es hasta ese momento que se puede rastrear el inicio del El Arca Córdoba.

A raíz de esta crisis comenzaron a conformarse en Argentina clubes de trueque: se reunían en algún lugar las personas y hacían intercambios de cosas. Así mismo ocurrió en el Centro Vecinal del Barrio Yofre Norte de Córdoba. Una de las fundadoras de este club fue Graciela Gloria Gómez. Hubo capacitaciones diversas, alguna sobre cooperativismo. Y así Graciela Gloria y algunas mujeres del club de trueque formaron una cooperati-





va de trabajo, Sol de Yofre, para brindar servicios de catering. Luego se hicieron socias de una federación de cooperativas y recibieron un microcrédito para comprar maquinaria. Y en eso de estar buscando y encontrándose con otros, se encontraron con un grupo de personas que estaba tratando de conformar una asociación civil que se iba a llamar El Arca Córdoba, una propuesta traída desde Mendoza. Corría el año 2009.

En Mendoza, El Arca había empezado a navegar desde el 2005, fruto de la experiencia de la Escuela de Emprendedores, promovida por la Asociación Emprender Mendoza (ASEM), que fue concretando emprendimientos productivos que demandaban espacios de comercio justo. Fue toda una inspiración.



Para la primera convocatoria en Córdoba, Sol de Yofre hizo el catering para atender a los asistentes: representantes de distintos sectores sociales, del gobierno de la provincia y la municipalidad, de las empresas y, claro está, la gente de Mendoza que vino a compartir la idea. Graciela Gloria y sus amigas sintieron que era maravilloso encontrarse con otra gente que pensaba que el comercio debería ser otra cosa, algo diferente y más humano. Así que se convirtieron en fundadoras de El Arca Córdoba.

Al comienzo había muchas personas, pero a medida que pasaba el tiempo, la asistencia decaía. El primer año se fue en hacer gestiones como sacar la personería jurídica. Al año siguiente, con un acompañamiento más permanente de la Fundación INCIDE¹, se avanzó aunque muy lentamente, pues cada socio activo debía dedicar mucho tiempo a su propio emprendimiento. Sin embargo, el Arca iba tomando forma y, a través de INCIDE hicieron contacto con la Fundación Arcor² y, por esta vía, con las grandes empresas de la ciudad.

1 INCIDE (Instituto para la Cultura, la Innovación y el Desarrollo) es una entidad civil de Córdoba, sin fines de lucro, dedicada a la promoción de gestiones innovadoras en materia de desarrollo. Brinda servicios de capacitación, asistencia técnica, desarrollo de encuentros de intercambios, apuntando a la promoción integral de capacidades personales, organizacionales y sociales.

2 Arcor es un grupo multinacional que se especializa en la elaboración de alimentos, golosinas, chocolates, galletas y helados. Es la principal empresa de alimentos de Argentina, el primer productor mundial de caramelos, el principal exportador de golosinas de Argentina, Brasil, Chile y Perú, y constituye una de las empresas de galletas más grandes de América del Sur. Fundación Arcor desde hace 15 años orienta su accionar a fortalecer el protagonismo de las comunidades, la asociatividad y la corresponsabilidad, trabajando en estrecha relación con la sociedad.



Empezaba pues a hacerse realidad en Córdoba la idea de vincular a pequeños productores con consumidores responsables bajo condiciones de comercio justo, pero... cuenta Graciela Gloria: *"Para el segundo año empezamos a ver que en El Arca había una gran diversidad y llegábamos a las empresas y no sabíamos qué ofrecer, porque no sabíamos qué y cuánto podían producir nuestros asociados. Nos dimos cuenta que necesitábamos un plan de comercialización, un catálogo para mostrar y una manera de contarle a las empresas nuestra misión".*



Corría el año 2012 y apareció en la ruta de El Arca Córdoba el Programa PorAmérica de la mano de la Fundación Holcim (antigua Fundación Minetti), encargada del área de responsabilidad social corporativa de esta importante empresa que es de las primeras del país en la producción de cementos, hormigón elaborado y agregados pétreos, cuya sede en Argentina está en la ciudad de Córdoba.

Como lo cuenta María Marta Raviolo, jefe del Área de Desarrollo Local de la Fundación, fue un encuentro afortunado: *"Nos vinculamos desde el principio a esta propuesta del BID-FOMIN para trabajar la generación de ingresos con las organizaciones de base (ODB). Le dimos la bienvenida a esta propuesta, aunque la Fundación en ese momento no tenía línea de trabajo en generación de ingresos y fortalecimiento de las ODB. La experiencia con El Arca Córdoba fue entonces una experiencia novedosa y disparadora de iniciativas que hoy la Fundación tiene".* Hoy, tres son las líneas de trabajo de esta Fundación: educación con jóvenes de secundaria y media en especialidades técnicas vinculadas al negocio de la compañía, mejoramiento de espacios públicos y cuidado del ambiente, y generación de ingresos mediante programas de compras inclusivas y consumo responsable. Esta última línea es en buena medida resultado de haber acompañado la experiencia del Arca.

Graciela Gloria y sus amigas sintieron que era maravilloso encontrarse con otra gente que pensaba que el comercio debería ser otra cosa, algo diferente y más humano. Así que se convirtieron en fundadoras de El Arca Córdoba.

María Marta recuerda que en la primera cita con la gente de El Arca tuvo una sensación ambivalente: la de estar ante una idea poderosa, pero poco clara. Había cinco personas en la reunión, muy diversas, provenientes de distintos puntos de la ciudad y del interior de la provincia. Una que trabaja con biodanza, otra que es tejedora, otra que hace velas, otra que trabaja la madera y otra que hace tortas. Les preguntó cómo sería un dibujo del Arca, cuál sería el organigrama. Sacaron una hojita y anotaron los nombres de las personas en un renglón, uno al lado del otro. Le dijeron: esto es El Arca, una sumatoria de personas que estamos en la horizontalidad. En un encuentro reciente les volvió a preguntar por el dibujo del Arca. Está más claro: además del consejo directivo, hay cuatro áreas de producción (alimentos, textil, artesanal, servicios), cada una con una persona responsable, y



cuatro áreas operativas: administración, comunicación, comercialización y proyectos. Un dibujo donde es fácil saber qué produce El Arca, a quién pedirle un presupuesto, a quién comunicarle algo. Pasar de un dibujo al otro fue la tarea del proyecto financiado con los recursos de PorAmérica y acompañado por la Fundación Holcim.

El primer componente del fortalecimiento organizativo fue la formalización, para lograrla fue muy importante generar entre los tripulantes del Arca el hábito de reunirse quincenalmente, en un lugar fijo y con una agenda previamente establecida, y levantar actas de lo acontecido y decidido en cada reunión, incluido el listado de asistentes. Así se dieron cuenta que eran menos de los que creían, pues pudieron distinguir a los productores comprometidos de los apenas interesados. También vieron la necesidad de crear el área administrativa para administrar los fondos del Programa PorAmérica y los recursos propios del Arca. Por otro lado, para hacer seguimiento al proyecto presentado a PorAmérica, surgió el área de proyectos.

En estas reuniones también empezaron a compartir de manera más sistemática la información de cada productor, su nombre, el lugar de trabajo, sus productos, su modo de producción y su capacidad de producción, las maneras de comercializar. Así no solo supieron cuántos eran sino también qué hacían, cómo, en qué cantidades y en dónde. De esta manera pudieron establecer las áreas de producción y elaborar los catálogos que hoy los clientes potenciales pueden consultar en <http://elarcacordoba.com.ar>, que incluyen emotivas reseñas de cada productor y un muestrario fotográfico de sus productos. Una herramienta fundamental para la naciente área de comercialización.

Luego empezaron a leer el mercado, teniendo en cuenta el objetivo de alcanzar una economía social articulada en torno al precio justo. Dividieron el mercado en cuatro segmentos: las empresas que vienen desarrollando compras inclusivas y responsables, el sector público, las ventas comunitarias y las ventas al interior del Arca. Ese primer segmento se activó de inmediato, pues tanto Holcim como Arcor desarrollaron rápidamente su sensibilidad hacia el tema de las compras inclusivas. Hubo actos particularmente simbólicos, como el que cuenta María Marta: *“Nuestra primera compra al Arca fueron 125 escarapelas para el Día de la Patria a una productora que necesitaba la plata para jubilarse, pues la habían despedido y no podía pagar al sistema general jubilatorio la última cuota para jubilarse. Unas hermosas escarapelas circulares hechas con cintas de color celeste y blanco y en el centro el sol amarillo. Estaban destinadas a la administración central de Holcim, conformada por todos los gerentes y jefes corporativos. Entregué esas escarapelas en un breve acto en la mañana y les conté la historia de Tití la artesana, querida vecina de Córdoba, y del Arca, de la que hace parte. Fue una compra de apenas 100 dólares, pero el impacto que causó fue enorme”.*

Fue el inicio de una relación que ha implicado aprendizajes conjuntos. Holcim como toda empresa grande, está acostumbrada a comprar a gran escala y los productores del Arca están en capacidad de producir pequeñas cantidades. Entonces se sentaron a la mesa para conocer las necesidades de una parte, las capacidades de la



otra y llegar a acuerdos satisfactorios para las dos. Un ejemplo fueron los 1.400 juguetes producidos por El Arca como regalo del Día del Niño del 2013 para los hijos de los empleados de Holcim. Había sonajeros, senku con fichas de caranday, una planta típica de la zona de Capilla del Monte, y encastres. Para atender el pedido trabajaron varios productores con sus familias e incluso los vecinos. Así se empezaron a configurar unidades productivas que articulan varios productores para atender pedidos grandes.

Es un asunto delicado y al Arca le ha pasado que, como el tema de las compras inclusivas está de moda, algunas empresas de pronto les piden, por ejemplo, 10.000 guardapolvos de un mes para otro, lo que excede en mucho la capacidad de los productores de indumentarias de trabajo del área textil. Entonces, la lección para las empresas que quieren realizar este tipo de compras es que deben hacer con los pequeños productores un proceso de incubación que poco a poco les vaya habilitando para atender demandas cada vez mayores.

Otra área que necesitaron desarrollar fue la de comunicación. Para dinamizar las comunicaciones internas, pidieron a todos los socios abrir cuentas de correo electrónico para recibir las comunicaciones del Consejo Directivo y también crearon un grupo cerrado en Facebook. Para las comunicaciones externas, crearon una



En el marco del proyecto financiado con los recursos de PorAmérica también mejoraron las áreas productivas mediante intercambios de saberes entre los tripulantes del Arca



cuenta de correo electrónico, una página web y una página de Facebook para comunicar al público las incidencias de la travesía del Arca hacia un mundo mejor. Entre los visitantes de estos medios virtuales hay personas vinculadas a entidades gubernamentales, empresas privadas, ONG y personas particulares. Adicionalmente, representantes del Arca asisten regularmente a eventos de economía social y responsabilidad social empresarial para establecer nuevos vínculos. Les resulta un ejercicio cada vez más fructífero y estimulante.

Así fluye la comunicación al interior del Arca: los clientes notifican una oportunidad de venta vía telefónica o por correo electrónico; esa oportunidad se le cuentan a los productores a través de Facebook y se pide a los interesados que envíen propuestas; estos responden con fotos de los productos que piensan pueden resolver esa necesidad del cliente y su precio justo correspondiente. A partir de esta información el Arca hace una oferta con una diversidad de productos y el cliente escoge la que más le conviene. A los precios de los productores El Arca suma un 20 % para cubrir los costos de gestión. Luego le cuentan a los productores cuál fue la propuesta elegida.

En el marco del proyecto financiado con los recursos de PorAmérica también mejoraron las áreas productivas mediante intercambios de saberes entre los tripulantes del Arca, nuevas capacitaciones con la Fundación INCI-DE y aprovechamiento de las ofertas de capacitación de la municipalidad para los microempresarios.

Sin embargo, aunque ha habido mejoras significativas en los ingresos, estos no han beneficiado a todos los productores en la misma medida. Quizás esto explique que aunque el número de productores asociados se ha mantenido en 27, ha habido una notoria rotación entre ellos. Entonces un reto para El Arca es compensar estas disparidades. A este objetivo apuntan las gestiones para participar en diferentes capacitaciones y ferias que organizan la municipalidad de Córdoba y otras organizaciones, que abren oportunidades de cualificación y comercialización para estos productores menos exitosos; también la incorporación de los mismos como mano de obra para atender pedidos que en lo básico atienden ciertos productores pero que implican labores adicionales de armado o empaque.

El proyecto adelantado con el acompañamiento de la Fundación Holcim y recursos de PorAmérica organizó internamente, dio un fuerte impulso y, sobre todo, fortaleció la capacidad del Arca para transmitir mejor la idea del comercio justo. Entre 2011 y 2013 las ventas del Arca y los ingresos de los productores asociados se



incrementaron notablemente. En 2011 la organización tuvo 43 hechos de venta por 11.071 dólares; en 2013, 75 hechos de venta por 48.028 dólares. Por otra parte, el ingreso promedio mensual de los productores, que en 2011 era de 219 dólares, ascendió en 2013 a 1.400 dólares.

Hoy, cuando un consumidor responsable compra al Arca, además de productos de excelente calidad, recibe una memoria fotográfica que le muestra cómo se hizo el trabajo y las personas que se beneficiaron, y así se va entendiendo esta idea poderosa que implica un cambio cultural: el comercio justo. De esa hoja en blanco con un renglón horizontal con los nombres de personas con buenas intenciones, El Arca pasó a ser un referente de la economía social en Córdoba, con un posicionamiento claro en la agenda política de la provincia, un volumen de ventas importante y un catálogo de productos tan buenos o mejores que los de la competencia, que además rescatan valores, cultura y saber comunitario. La experiencia que permitió ese cambio generó un aprendizaje de 360 grados: para cada productor, para la organización, para las entidades de apoyo y para la provincia.







Sueños

que se hacen realidad



*Crónica sobre el proyecto
Emprendiendo sueños.
Timoteo, Minas Gerais, Brasil.*

Esta es una historia que vale la pena contar por la lección de vida y aprendizaje que contiene para aquellos que aun alimentan la utopía de que “otro mundo es posible”.

Desde la capital del tercer estado brasileño, Minas Gerais, salgo rumbo a Timóteo, ciudad con aproximadamente 80.000 habitantes, que ha sido creada en función de la empresa productora de acero más grande de Latinoamérica, hoy *Aperam South America*. Estoy ahora en la Fundación Aperam Acesita, que lleva 20 años de inversión social en la región del *Vale do Aço*. Neide, miembro del equipo, encargada de acompañar a la Asociación de Agricultores Familiares del *Córrego do Celeste* me va a llevar hasta allá.

Poco a poco vamos dejando atrás el asfalto y lo que esto significa para sumergirnos en una historia que para mi empieza en un camino de tierra y sus otros significados. Pasamos la frontera entre Timóteo y Marliéria, un pueblito sede de la Asociación. Después de 35 minutos de viaje, llegamos. Una casa con una terraza enorme, con mesas y sillas, como la espera de que alguien llegara. - “¡Bienvenidos!” Es Marlene, recibiéndonos. - ¡Entren! ¿Ustedes aceptan un café? Después de un cálido abrazo, nos lleva hasta la cocina y de inmediato nos va sirviendo un café de olor fresco con galletitas de acompañamiento. Esas galletitas... ¡Es difícil parar de comerlas! Sentadas alrededor de la mesa, en un escenario típicamente de Minas Gerais apropiado para contar anécdotas. Va llegando más gente: Señor Moacir, Dueña Edite, Suelen y Ranine.





Y comienza una de las más bellas anécdotas que he escuchado y que ahora compartiré con ustedes. Una historia escrita a varias manos.

“Somos la comunidad Celeste. Nombre de la hacienda que era de mi abuelo. Esto todo era la hacienda. Él fue vendiendo unas parcelas de tierra, otras quedaron de herencia. Algunos hijos se quedaron por aquí y cuando fallecieron, dejaron la tierra para nosotros, los nietos; otros se fueron, pero algunos de sus familiares volvieron... Hoy somos alrededor de 80 familias, al rededor de 400 personas. Sobrevivir en el campo no es fácil. Nuestra única tristeza es que nuestros padres no vean lo que vivimos hoy. Ellos trabajaban mucho, pero no tenían como comercializar. Había mucho desperdicio. Se botaba mucho lo que se sembraba, o se daba a los cerdos. Guatila, yuca, banano, col... Eran muchas cosas”.

La Asociación surgió hace 7 años, de la necesidad de la comunidad de organizarse para generar empleo e ingresos. Antes eran únicamente agricultores individuales, la mayoría insertados en el *Programa de Adquisición de Alimentos* (PAA), del gobierno federal, ejecutado por la Emater de Minas Gerais, en convenio con el municipio de Timóteo y después con el municipio de Marliéria. A través de este Programa, el agricultor tenía la venta de su producción garantizada, hasta que lograra un determinado valor anual. Sin embargo, no era suficiente. Las personas sabían producir, pero no sabían como vender (historia antigua, ¿no es cierto?).

Fue la propia Emater que los incentivó a ir más allá del PAA. Para eso necesitarían unirse y formalizar su organización. Empezaron a reunirse, hasta convertirse en un grupo. Después de muchas reuniones y de la ayuda de la Alcaldía de Marliéria, que orientó con la documentación, nació la *Asociación de Agricultores Familiares del Córrego do Celeste*. Por la Emater, participaron de distintos cursos de agricultura familiar, entre ellos, el curso de *Jóvenes agricultores*, que consistía en ir hasta una hacienda a pasar una semana de iniciación y cualificación en varias actividades agrícolas, además de permitir la convivencia con otros jóvenes agricultores. “Antes me avergonzaba decir que era del campo... Después que vi aquellos jóvenes como yo, estupendos, trabajando, viviendo de la agricultura...” “Nosotros pensábamos que era feo...” Nos cuentan dos jóvenes asociadas. Además de la producción agrícola, descubrieron un nuevo hacer que involucró a todos y que hoy predomina - ¡la producción de galletitas!

Poco tiempo después, la propia Emater, que se enteró por medio de la Fundación de la convocatoria del Programa PorAmérica en alianza con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID)/FOMIN, acercó la Asociación a la Fundación para que participara de la selección con el proyecto *Emprendiendo Sueños*. ¡Fueron aprobados! Una nueva etapa, que ni la más fértil imaginación podría concebir. “La participación del Programa fue como si las personas nos dijeran: ¡Ustedes pueden, ustedes son capaces!” La vida de la Asociación pasó a mezclarse con la participación en el Programa, todo sería distinto a partir de entonces.



Los *sueños* empezaron a materializarse. Primero, a través de la compra de materiales necesarios para la cocina: horno, equipos de cocina para la producción de las galletas, tales como amasadora, balanza, mesón de acero inoxidable, congelador, entrepaños, charolas, batidora y otros más. “Antes hacíamos todo en un pequeño hornito de barro, era una lucha encontrar una tina”, dijo una de ellas.



Segundo, las diversas capacitaciones calificaron muy bien a los participantes. Percibieron que necesitaban conocer el mercado, que exigía la calidad que aun no tenían, necesitaban mejorar sus productos, dándole a la marca valor agregado. También comprendieron que iniciaban un camino hacia un nuevo modo de vida, en el cual predominaban otros valores y principios: la colaboración, la solidaridad, el pensar en el colectivo, el precio justo... En síntesis, una economía solidaria, no competitiva, no individualista, un vivir de forma asociativa. Un desafío enorme, que encontró muchos obstáculos, mayores de los que había afuera. Entre ellos, la competencia interna, la dificultad de sentirse como un colectivo que se dedica también a su comunidad; la falta de cooperación de algunos, de compromiso con las entregas, de participación.

“Sobrevivir en el campo no es fácil. Nuestra única tristeza es que nuestros padres no vean lo que vivimos hoy. Ellos trabajaban mucho, pero no tenían como comercializar. Había mucho desperdicio”.

“En el inicio fue difícil movilizar el personal, pues las personas no creían. Solo se acercaron cuando empezaron a percibir que algunos estaban generando ingresos. Llamábamos para las reuniones y los cursos, pero las personas no venían, y nada vale la pena cuando no es por voluntad propia; si no es para aprender y llevar el aprendizaje para todos los asociados, no tiene sentido participar y no funciona si es obligatorio”, dijeron. De los aproximadamente 50 asociados, unos 25 participan más activamente. Eso se debe a varios motivos: “falta de interés, desidia, algunos prefieren producir solos en sus propias casas, no quieren trabajar o vender colectivamente, otros no necesitan de ingresos, porque están trabajando registrados; pero eso no impide que todos estén presentes cuando la Asociación necesita, o la comunidad”. Y la Asociación prioriza, en su espacio, la producción por grupos, explican. Eso se debe a que su espacio es pequeño, se trata de una cocina y una terraza grande, partes de la casa de una de las asociadas, que los presta para la Asociación.

Los cursos lograron trabajar no solo la dimensión técnica del trabajo de gestionar un producto comercializable, sino que también consideraron las dimensiones intersubjetivas del trabajo en equipo y ético-políticas de la propuesta cooperativista y asociativa. Hubo espacio para el surgimiento de conflictos y posibilidades de aclararlos, de que conocieran nuevas formas de funcionar en grupo, que contemplaran el cuidado de sí, del otro, del grupo, de la tarea y de la comunidad.



Por último, el Programa proporcionó el intercambio con otras experiencias: “fue fundamental sentir que no estábamos solos, que hay otros en el mismo barco, hay mucha gente como nosotros”. Hubo encuentros nacionales e internacionales, con un profundo impacto en la autoestima del grupo, “salimos del anonimato, aumentó nuestra responsabilidad”, dicen. Ese trípode propició la madurez de los participantes en nivel personal, grupal y comunitario, además de prepararlos para participar de la red más amplia y heterodoxa de proveedores, socios, clientes, patrocinadores, poder público, empresas y otras comunidades. Transversal a esa propuesta, se encuentra la asesoría de la Fundación Aperam Acesita, que intermediaba la relación con el Programa y que pasó a ser una alianza fundamental, inclusive, en la búsqueda de nuevos pactos y con el apoyo de la coordinación del Programa en Brasil, donde Wanda “despejaba todas nuestras dudas”.



La Asociación pasó por una prueba de fuego cuando hubo un cambio de dirección, lo que puso en riesgo su existencia y fines. Hacen referencia a la desigualdad de participación de sus miembros y la consecuencia en las tomas de decisiones y en el ejercicio de poder. “Hay muchos asociados que no participan en el día a día de la Asociación o no viven permanentemente en la comunidad (son trabajadores rurales) y que no están dedicados a su crecimiento, pero que debido a las mejoras recientes, se organizaron para asumir la dirección. Después de mucha discusión en asamblea, el grupo que estaba al frente de esos cambios logró mantenerse, pero quedó explícito el rompimiento que ya existía y que minaba el funcionamiento colectivo. A partir de entonces, uno de los grupos se alejó (“¿se fueron a crear otra Asociación?”). Eso sacó a la luz reflexiones que afortunadamente pudieron ser tratadas en las capacitaciones: la fragilidad del reglamento interno, el exceso de apertura sin criterios para asociarse - muchos derechos y pocos deberes, la necesidad de una sensibilización de los candidatos en relación con los valores de asociatividad para que miraran si estaban dispuestos a enfrentar las transformaciones necesarias en su modo de ser y estar en el mundo. “Las personas no tienen que llegar listas, pero tienen que estar dispuestas a cambiar”, explican.

Otro momento importante que vivieron fue la elaboración de los principios éticos que regirían las relaciones en la Asociación. Decidieron que los mismos deberían ser compartidos con las personas antes de que decidieran hacer parte de la Asociación. Se puede ver que no se trata únicamente de asociarse para buscar ingresos, sino de querer vivir de forma solidaria, amorosa y colectiva. La semilla tirada empieza a brotar, buscando la luz de otro mundo posible. Están también preocupados con la formación humana.

A las 5 horas de la mañana, hora de aguar la huerta, “sino después el sol calienta y el agua, quema las hojas”. Recoger lo que ya está listo, montar los bultos y enviarlos en el carro prestado de uno de los asociados. Cada asociado tiene su huerta, en el fondo de su casa, pero si su demanda es grande, hace alianza con los demás. “Aquí nuestra comida es casi toda orgánica, comemos lo que sembramos y no usamos pesticidas”.

Entre el cuidar de la casa y de los niños, se inicia la producción de galletas. Algunas producen en casa y también participan de los grupos de producción que hacen rotación en la cocina colectiva de la Asociación. La mejora del producto tiene una historia. Desde el acierto de la receta - “antes nosotros no seguíamos bien la receta, cada uno hacía a su manera, hoy todos siguen la receta”, hasta saber el punto del horno - “se quemaban muchas galletas”. Aun así, cada grupo logra marcar su diferencia y preferencia del público: “fulano quiere la galleta de tal persona, o porque es un poquito menor, o es más morenita, o porque sencillamente se acostumbró a ella”. Todos lidian bien con eso: “¡hay lugar para todos! Damos la receta para quienes la piden, solo no contamos nuestros secretos”. El grupo tiene las estrategias, los trucos, en la manera de preparar la masa, en la manera de hornear, en la manera de enrollar y en el formato de las galletas. “La galleta de la Asociación es diferenciada, tiene amor, tiene participación. Nuestro diferencial es la calidad y la confianza” - confiar que todos van a producir con calidad y que nadie va a violar las reglas de la agricultura familiar, “dependemos unos de los otros”.



“Se puede ver que no se trata únicamente de asociarse para buscar ingresos, sino de querer vivir de forma solidaria, amorosa y colectiva. La semilla tirada empieza a brotar, buscando la luz de otro mundo posible”.



Las ventas aumentaron mucho para todos los asociados. Lo que hacen venden. “Todas las semanas vienen personas de Acesita para buscar galletas y llevar pedidos a otros colegas, los fines de semana aparece gente que nunca habíamos visto para buscar galletas, porque alguien dijo que ellas eran de Celeste”. Hoy la venta está muy diversificada, pero las alianzas con las Alcaldías de Timóteo y de Marliéria para el suministro para las escuelas contribuyeron mucho a su aumento. La capacidad productiva que era de 6.700 kilos en 2013, llegó a casi 15.000 kilos en 2014. Y la tendencia va en aumento. Eso se refleja en los ingresos.

La mayoría de los participantes de la Asociación son mujeres, sus maridos trabajan fuera, son registrados - “además de la estabilidad, tienen la garantía del plan de salud”, dicen. Antes del Programa, las mujeres se quedaban en casa, cuidando del hogar y de los hijos, utilizaban la agricultura familiar como un complemento de los ingresos, que no llegaban a R\$ 400,00 al mes. Después del Programa, ya logran más de R\$ 1.000,00. El impacto en la calidad de vida es enorme y anécdotas no hacen falta!

“Hoy la mujer también participa financieramente de todos los gastos de la casa y a veces percibe que el hombre no le da plata, no es por maldad, sino porque sus ingresos no son suficientes, y necesita de los ingresos de

ella para sumar y lograr las mejoras. Por ejemplo, siempre quise hacer una terraza en nuestra casa que era cara, necesitaba guardar dinero para eso y mi mujer no entendía. Cuando pedía plata para mi y yo decía que tenía que guardar dinero para la terraza a ella no le gustaba. Ahora, la terraza está lista con la ayuda de los dos, cuenta el señor Moacir”.

“Yo no tengo que pedirle más dinero a mi marido para comprar cosas para mi, ropa y zapatos para mis hijos y escuchar ¡que no necesitan! Yo voy y se los compro”.

“Estoy sacando el pase de conducir, puedo hacer curso técnico, tengo el dinero de los pasajes”, dijeron dos más. Los ingresos que vienen de la Asociación, que eran considerados complementarios, ahora son la mitad o hasta los mayores ingresos de la familia. “Antes, yo trabajaba cuidando de los hijos de otras familias y hoy no tengo más salud para eso. Entonces, poder trabajar en casa y generar mi propio dinero ha sido muy bueno”. Otra añade: “Las personas preguntan por qué nosotros no buscamos un empleo registrado, lo que pasa es que trabajando aquí tenemos nuestro horario para cuidar de nuestras cosas, producir, vender, ganar nuestro dinero y aplicar en lo que se necesita...”



La Asociación finalmente es parte y hace diferencia en la vida de las personas y de la comunidad y es valorizada por todos. Es fuente confiable de generación de ingresos y de mejora de vida de los asociados y tiene fuerza para reivindicar los derechos de la comunidad. Lograron mejoras en la atención a la salud, para rescatar una línea de bus que había sido extinguida, por ejemplo. “En esta terraza recibimos todo tipo de autoridad, hasta el alcalde vino a darnos explicaciones a nosotros”. Por medio de la Asociación, lograron con la Alcaldía de Marliéria un bus para llevar a la comunidad a hacer un paseo turístico en un parque ambiental... “Nadie necesitó pagar ingreso, había un quiosco reservado solo para la Asociación”. Entre las semillas, brota la planta ciudadanía. Trabajo, salud, transporte, educación y, claro, ¡ocio! ;Hasta para la playa organizaron paseo!



Ni todo fueron flores en el encuentro con el Programa PorAmérica, también hubo algunas espinas. Empezando por los formatos a proveedores, que no se lograba atender a las exigencias o no se quería tener el “trabajo” de diligenciarlos. “Perdemos muchos proveedores buenos y que necesitábamos, por causa de eso”. Después, la dificultad en la rendición de cuentas, que era muy compleja: “Si no fuera por la Fundación, que nos ayudó mucho, habíamos desistido de participar, tamaña la dificultad”. Así como tener encuentros en otro idioma, como por ejemplo, en las oficinas para la elaboración del proyecto y en la de buenas prácticas de gestión comercial: “¡No entendí nada! Me quedé pensando si era yo la única que no entendió nada,” dijo Marlene. Comparando con las ganancias, las espinas fueron pocas, el Programa ayudó a sembrar un jardín que empezaba a dar flores y frutos.

El mayor fruto es que la Asociación está consolidada. Y ahora, se trata de cuidar de ese jardín, tan bien como saben cuidar de la huerta, de la producción de los dulces, de las galletas... Aprender con los desafíos, buscar





lo que necesitan para continuar acertando: “Queremos preparar a los jóvenes para dar continuidad a la Asociación, nos estamos ocupando de formar nuevos directores”, dicen. Sienten que el crecimiento generó más responsabilidades, entre ellas, para mantener la Asociación organizada.

El suelo se volvió fértil para nuevos cultivos. Nuevos sueños a emprender. Una sede propia, que posibilite lugar para todos los que quieran producir en grupo o individualmente y que garantice las exigencias de la vigilancia sanitaria; un carro propio, disponible para la comercialización; el código de barras en los productos, lo que va a posibilitar el acceso a nuevos clientes, ampliando las ventas; la práctica del reglamento interno, consolidando los principios y la organización interna... Son algunos de esos sueños.

Cuidar cada vez más de la comunidad se volvió una tarea primordial de la Asociación. “Que la Asociación llegue a un punto, por ejemplo, de tener espacio para clases de apoyo para los hijos, clases de informática, tener proyectos de corte y costura, tener clases de gimnasia y varios otros proyectos para la comunidad”, dicen.

¡Esa gente no va a parar de soñar! Después de que sintieron el gusto de que “sueños que se sueñan juntos se vuelven realidad”, de que “lo que se siembra se cosecha”, “cuando todos quieren, nadie pelea”... De conocer la fuerza del colectivo, de apropiarse de sus potenciales, ¡qué se vuelvan infinitos!

El entusiasmo es un abono que aquí hay de sobra. Mezclado en ese terreno del deseo de dar cierto y perfeccionarse siempre, solo pueden salir cosas buenas.

Podemos hablar también de buenos encuentros: apoyo internacional, federal, estatal, municipales. Privado y público. Corresponsabilidad. ¡Solo así se siembra la ciudadanía!

Finalizo, por supuesto, dándole voz a los asociados: “Colectivamente todo es más fácil...! ¡Es más afectuoso!”

¿Aprendimos la lección?





La rayuela de Asohiva



Crónica sobre el proyecto Fortalecimiento social, económico y organizacional de la Asociación de Hogares Infantiles del Valle (Asohiva), a través de una unidad productiva de confección. Cali, Colombia.

"Hemos adoptado la rayuela, un juego infantil, como una analogía de nuestro proceso. En la rayuela cada salto es un riesgo, pero también un paso hacia la meta. Como asociación llevamos varios años buscando ser una organización que articula y genera procesos de atención integral a los niños y niñas. Uno de los saltos importantes que hemos dado hacia esta meta fue el proyecto que hicimos con PorAmérica". Así comienza el documento de sistematización de la experiencia que es motivo de esta crónica.

El Taller de Confecciones Rayuela está ubicado en la carrera 7C Bis # 69-27 de la ciudad de Cali, capital del departamento del Valle del Cauca, Colombia, donde comparte casa con la sede administrativa de Asohiva. Esta casa compartida, bonita y amplia, es una especie de símbolo de los resultados positivos del proyecto arriba mencionado y de la pujanza actual de Asohiva.

En la primera planta están las seis máquinas industriales, la bordadora, la estampadora y la enorme mesa de corte que conforman la dotación básica del taller, que son operadas por cinco mujeres contratadas con todas las de la ley, quienes además surten de trabajo a otras 7 mujeres que cosen en sus casas bajo la modalidad de maquila. Todas ellas vinculadas de una u otra manera a los hogares infantiles asociados.





En la segunda planta están las 12 personas que trabajan en la administración de Asohiva que hoy, además de agremiar a 100 Hogares Infantiles del Valle del Cauca³, administra de manera directa para la estrategia “De Cero a Siempre” seis hogares infantiles, seis centros de desarrollo infantil, 456 madres comunitarias, 34 unidades de atención en modalidad familiar y el hogar infantil de la cárcel de Jamundí. Este es el mercado natural del taller de confecciones, pues produce los uniformes para las personas adultas que trabajan allí (756, tres dotaciones al año) y también para las niñas y los niños atendidos (9.000, tres juegos al año), además de las sábanas y las colchonetas. Muchos cortes, muchas puntadas.

Muy distinta era la situación en 2010, cuando empezó este proyecto. Una larga lista de problemas aquejaba a la asociación: baja cohesión entre los asociados, ineficiente gestión de la junta directiva, saturación de responsabilidades y tareas de la Asociación en su representante legal, baja calidad de los servicios de los Hogares Infantiles asociados, además de la disminución de los recursos públicos para el fortalecimiento de los Hogares Infantiles, entre otros. Las divisiones y las relaciones conflictivas habían llegado a tal punto que era imperativo actuar, y la junta directiva ya lo había intentado. En 2009, Asohiva participó del Programa de Fortalecimiento en Gestión Administrativa para Empresas Sociales realizado por la Universidad Icesi, la Fundación Éxito y la Fundación Saldarriaga Concha, un proceso en el que identificaron la necesidad de mejorar la participación, la comunicación, la estructura funcional y la generación de ingresos de la asociación. Sin embargo, este diagnóstico no fue socializado, tampoco hubo acciones de mejoramiento, y la situación empeoró, quedando en evidencia que la fuerza de una organización no depende de unos pocos y necesita del esfuerzo de todos sus asociados.

Era tal vez el momento más difícil para esta organización cuyos orígenes pueden rastrearse hasta los años 70 del siglo pasado, cuando empieza la incorporación creciente de las mujeres al mundo del trabajo en Colombia. Al pasar largas jornadas fuera del hogar, las madres no podían cuidar y educar a sus hijos pequeños que aún no iban a la escuela primaria. Entonces, para atender esta necesidad, en 1974 el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) crea los Centros de Atención Integral al Preescolar (CAIP), hoy denominados Hogares Infantiles, y los ubica en sectores pobres con numerosas mujeres trabajadoras. Entrega su administración a organizaciones de carácter cívico, a las cuales empieza a brindar acompañamiento.

Durante 10 años, los Hogares Infantiles fueron la modalidad bandera del ICBF; pero en 1987, ante la necesidad de ampliar la cobertura, crea los Hogares Comunitarios de Bienestar, que atienden pequeños grupos de niñas y niños en las casas de mujeres líderes de las comunidades. El ICBF concentra sus esfuerzos en esta nueva modalidad y reduce el acompañamiento anterior. *“Entonces los hogares infantiles nos empezamos a sentir solos. Allí fue donde varias directoras dijimos ojalá que las directoras dijimos resentes estaban ubicados los Hogares Infantiles*

3 42 de ellos ubicados en Cali, en la populosa zona de Ladera y Aguablanca, y el resto en Buenaventura, Buga, Cartago, Jamundí, Roldanillo, Sevilla y Tuluá.



asociados. *unámonos y sigamos cualificándonos nosotras. Ahí fue que nació Asohiva*”, cuenta Myriam Leguizamón, quien hoy es la representante legal de la Asociación.

Asohiva poco a poco va ganado espacio como interlocutora del ICBF en el Valle del Cauca, dada la experiencia de sus integrantes en el modelo pedagógico y administrativo de los hogares infantiles, además del liderazgo que ostentan en las comunidades. Así, entre 2006 y 2008, gana tres importantes licitaciones de interventoría de estándares de calidad a los Hogares Comunitarios y los Hogares Infantiles de su área de influencia. Y allí está el punto de quiebre, pues si bien Asohiva fortaleció con estos contratos su capacidad técnica, paradójicamente su cohesión interna y su identidad se debilitaron peligrosamente.

En 2010 un nuevo aire llega a la asociación con la invitación que le hace la Fundación Gases de Occidente a participar en la convocatoria de apoyo a las iniciativas de desarrollo de base del programa PorAmérica. Gases de Occidente es una empresa de servicios públicos domiciliarios que distribuye y comercializa gas natural en los



departamentos de Valle del Cauca y Cauca, al suroccidente de Colombia. Su fundación, integrada a su sistema de responsabilidad social empresarial, desarrolla la gestión social de la empresa promoviendo el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades del entorno, impulsando proyectos y programas que fortalecen la educación y el tejido social.

Uno de los requisitos para participar de la convocatoria era generar proyectos que fortalecieran las organizaciones y a su vez generaran ingresos. Y aquí es donde Asohiva asume el riesgo de lanzar la piedrita a esta casilla de la rayuela. La asociación necesitaba el proceso de fortalecimiento organizativo para superar los conflictos que estaba viviendo, pero no tenía ninguna experiencia en emprendimientos productivos. Lina Solarte Castro, Coordinadora de Procesos Sociales de la Fundación Gases de Occidente cuenta así este momento: *“Cuando las personas de Asohiva empezaron a pensar qué hacer en la línea de generación de ingresos, surgió la idea del taller de confección. Una de ellas vio el negocio: todos los hogares infantiles de la asociación usaban uniformes, son 100 hogares, multiplicaron por los niños atendidos y por quienes los atienden... hicieron cuentas y el resultado fue prometedor”*.

Una vez formalizada la vinculación de Asohiva a PorAmérica, fue seleccionada la Universidad Icesi⁴ para acompañar el componente de fortalecimiento organizativo, debido al programa de formación y al equipo de profesionales que puso a su disposición. Así, representantes de los 100 hogares infantiles asociados participaron en cuatro talleres de cultura organizacional y trabajo en equipo, planeación y pensamiento estratégico, gestión de procesos, movilización de recursos y gestión de proyectos. Cada taller combinó teoría y práctica mediante la aplicación de herramientas y conocimientos a situaciones frecuentes de la administración de los hogares infantiles y de la misma asociación.

De otro lado, un consultor especializado acompañó semana a semana a la Junta Directiva en un ejercicio sostenido para establecer el rumbo de la asociación, conformar comités de trabajo y mejorar los sistemas de comunicación y circulación de la información. Esta intensa actividad de talleres y sesiones de consultoría abarcó desde abril de 2011 hasta enero de 2012.

Las acciones de fortalecimiento lograron mejorar las capacidades de gestión y acción colectiva de la organización. Los participantes pudieron cuestionar las prácticas de gestión y dirección de Asohiva, en tanto que los integrantes de la junta directiva y la representante legal reconocieron la necesidad de cambiar la forma en la que venían desempeñando su papel. Así fueron reconstruyendo las relaciones de confianza y reciprocidad que se habían debilitado en años anteriores. Para enmendar los errores del pasado y abrir espacios para la participación

⁴ Instituto Colombiano de Estudios Superiores de INCOLDA (Instituto Colombiano de Administración).



activa de los asociados, constituyeron los comités de construcción pedagógica, fortalecimiento y administración de programas, logística, unidad productiva y gestión del talento humano.



En este ejercicio también reconocieron con mayor profundidad su trayectoria y experticia, así como su potencial para seguir acompañando los procesos de atención a la primera infancia a nivel local. Como resultado, hubo una vinculación más visible de Asohiva en el debate público sobre las políticas para la primera infancia, lo que se tradujo en un mayor reconocimiento por parte de entidades públicas y privadas sobre su papel como actor clave en este tema. En consecuencia, Asohiva fue convocada como oferente para administrar recursos de la Estrategia Nacional de Atención a la Primera Infancia “De Cero a Siempre” en el Departamento del Valle y... ¡fue seleccionada! La piedrita cayó firme en una casilla bien alta de la rayuela.

“Hemos adoptado la rayuela, un juego infantil, como una analogía de nuestro proceso. En la rayuela cada salto es un riesgo, pero también un paso hacia la meta”.

En febrero de 2011 se seleccionaron las mujeres cabeza de hogar usuarias de los jardines asociados que participarían en un proceso de formación con miras a convertirse en operarias del taller de confecciones. Mujeres sin ocupación remunerada o que vendían de manera informal ropa y comida, con un ingreso por debajo del salario mínimo que resultaba insuficiente para cubrir sus necesidades familiares; muchas de ellas con alguna capacitación técnica que, sin embargo, no había redundado en la generación de ingresos.

Fueron seleccionadas 20 mujeres cabeza de familia quienes recibieron 100 horas de capacitación por parte de Fundación Social Singer⁵, que incluyeron módulos de ética, valores y proyecto de vida, partes de la máquina de coser, mecánica básica, productividad, sistemas de organización en empresas y operaciones básicas de confección. A este esfuerzo se sumó también la Alcaldía de Cali con recursos para el transporte y los refrigerios, pues las personas participantes debían desplazarse desde el Distrito de Aguablanca a la sede de la Fundación Singer. La capacitación fue un éxito y en abril hubo una alegre clausura.

En este mismo mes, con el acompañamiento de la Universidad Icesi, el Comité de Unidad Productiva inició un estudio de factibilidad para analizar, antes del montaje del taller de confecciones, cuáles eran las alternativas

⁵ Creada en Cali en 2006 por el Grupo Empresarial Singer en ejercicio de su responsabilidad social empresarial, con el fin de generar oportunidades claras de empleo a personas en alto grado de vulnerabilidad social, especialmente madres cabeza de familia, aportándoles conocimientos y mejorando sus habilidades y destrezas en el manejo de maquinaria de confecciones de última tecnología.



más viables de producción y comercialización. Fue un trabajo que tomó los meses de mayo y julio. A comienzos de agosto compraron las máquinas y procedieron a la contratación de las operarias. Pero en este momento, como cuando se lanza la piedrita en la rayuela y está a punto de salirse de la casilla, se toparon con una dificultad. Cuenta Miryam: *“Como nos demoramos en el montaje del taller, cuando fuimos a ver las mujeres que habíamos capacitado, casi todas ya se habían ubicado laboralmente; apenas estaban libres dos, así que conseguimos otras mamás vinculadas a los hogares y con ellas empezamos”*. En septiembre el taller ya estaba produciendo los uniformes para cinco hogares infantiles.

De allí a fin de año lo que vino fue contratar una asistencia técnica especializada para hacer más efectivos los procesos de producción y mercadeo. Luego participaron en un taller de innovación promovido por PorAmérica y desarrollaron un diseño innovador de los uniformes que próximamente lanzarán al mercado.

Hoy el taller, que hasta el 2013 estaba en la casa de una de las mujeres operarias que le quedó chica, funciona a plena marcha en la sede que comparte con las oficinas administrativas de Asohiva y, además de aportar recursos económicos a la asociación, ha contribuido a mejorar la capacidad de generación de ingresos de 30 mujeres





cabeza de familia, usuarias de los hogares infantiles, que estaban en situación de pobreza. No solo de las que hoy trabajan como operarias en el taller o en las maquilas, sino de las que fueron capacitadas inicialmente y luego se vincularon a la industria textil; todas incrementaron sus ingresos de \$COL 120.000 a \$COL 450.000 en promedio.

Hoy el taller produce al mes 851 uniformes, tiene 61 clientes y sus ventas mensuales promedian los 43 millones de pesos colombianos. Los precios de venta de los uniformes son de \$COL 34.750 para niños y \$COL 55.500 para personas adultas, precios más favorables que los de la competencia líder del mercado local, de modo que se ha convertido en una opción para que los hogares infantiles asociados y los padres de familia usuarios de los mismos tengan acceso a uniformes y productos de confección de buena calidad a costos adecuados a sus ingresos.

Miryam Leguizamón, la representante legal de Asohiva repasa así esta historia: *“La organización lleva 19 años de existencia y yo los he vivido todos. Ha sido un proceso. En un inicio, cuando nos organizamos, éramos muy solidarias, pero hubo un momento en el que el trabajo se iba agrandando y como yo era directora de un hogar infantil, atender las dos cosas al tiempo fue difícil. Y Asohiva como que se deterioró, se detuvo en su avance. Eso nos alejó a todas. Tuvimos que hacer reingeniería y ahora estamos en el proceso de volver a levantar la imagen, el ánimo, de unir a la gente. Claro que es un proceso complejo porque cada hogar infantil es independiente, autónomo, pero lo vamos logrando, hemos aprendido mucho”.*

Para Asohiva y Gases de Occidente, las lecciones aprendidas durante el proceso son numerosas. Para la organización de base es importante mejorar su capacidad para generar apuestas colectivas, superando las diferencias de opinión y llegando a acuerdos entre los asociados. Igualmente, tener en cuenta que la pertinencia de la capacitación y la consultoría en el proceso de fortalecimiento organizativo está estrechamente relacionada con el diagnóstico y la construcción participativa de alternativas de solución a los problemas que vive la organización, pues de esta manera las herramientas y conocimientos adquiridos movilizan cambios.

Por su parte, la entidad acompañante debe ayudar a la organización de base a descubrir su potencial para movilizar sus capacidades y recursos. Y saber que el aporte de capital semilla para el proyecto productivo y el acompañamiento para su adecuada inversión y administración, mejora las posibilidades de que el negocio alcance rápidamente el punto de equilibrio.

Y tanto a la organización de base como a la entidad acompañante les corresponde considerar que el proyecto de generación de ingresos debe generar además valor social al fortalecer las competencias de cada persona y de la organización para sostenerse en el tiempo y gestionar otros recursos... En fin, un cúmulo de aprendizajes para continuar jugando cada vez mejor esta rayuela.





Abrir una ventana de aspiraciones



*Crónica sobre el proyecto Fortalecimiento del proceso organizacional, productivo, comercial panelero y de relacionamiento de la Asociación de Productores de Caña del corregimiento de Naranjal (Asoprocaña).
Bolívar, Valle del Cauca, Colombia.*

Don Laurentino Peña vive en la vereda Las Fuentes, muy cerquita al casco urbano del corregimiento de Naranjal, pero hay que trepar la mera loma para llegar hasta su finca y darse cuenta que el trapiche está mejor montado que la casa, situación que responde a una lógica impecable: “*es que el trapiche me da la comida y me va a dar para arreglar la casa*”, dice don Laurentino. Este boyacense echado para delante, aunque no ha tenido estudio, entiende el negocio; sabe que un buen producto es apetecible y la de él es una de las mejores panelas de la región, se preocupa por sacarla limpia y bien empacada, con el logo de Asoprocaña bien centrado. Además, vende cumplidamente el porcentaje que corresponde a la asociación, da tiempo si no le pueden pagar de inmediato porque hay mucha oferta, asiste a las capacitaciones llueva o truene, y si no puede ir llama para avisar y disculparse. “*Es uno de los asociados de mostrar, de sacar adelante, muy responsable, un ejemplo a seguir*”, comenta Julián Toro, un joven de 28 años que coordina el comité de Comercialización de Asoprocaña y además coordinó desde esta organización el proyecto con Fundación Smurfit Cartón de Colombia y PorAmérica.

Lo de los productores agrupados en Asoprocaña es cultivar caña y producir panela. En el trapiche se muele la caña y el jugo pasa por un filtro para limpiarlo de las impurezas más grandes. Después llega a la hornilla que tiene varios componentes. El primero es la bagacera, un tanque grande donde el jugo se calienta y empieza a perder agua; allí se le agrega un aglutinante que puede ser balso, una planta que se machaca y produce una





sustancia que atrapa impurezas más pequeñas y las deja en la superficie desde donde se pueden retirar con una malla. Luego el jugo pasa por tres pailas que tienen mayor temperatura y sigue perdiendo agua hasta volverse melao. Así llega a la última paila que es la “paila del punto”. De ahí, el melao se vierte a una bandeja de acero inoxidable y viene luego el proceso de moldeado para obtener las panelas, cuadradas o redondas, que aún calientes se marcan con las iniciales del trapiche. Después se dejan enfriar y viene el empaque. Es un proceso que sirve para ilustrar el camino que ha llevado a Asoprocaña a ser lo que es.



La relación de la Fundación Smurfit Kappa Colombia con Asoprocaña data de 2008. Esta Fundación desarrolla programas sociales para mejorar la calidad de vida de las comunidades urbanas y rurales en las áreas de influencia del proyecto forestal y las plantas de producción de papel que la compañía multinacional Smurfit Kappa Group tiene en Colombia⁶. Y en ese año, en cumplimiento de su misión y con recursos del Fondo Focus⁷, inició un proceso de fortalecimiento organizacional con Asoprocaña. Cuenta Julián: *“En esa etapa trabajamos la parte organizacional, la documentación, la administración, la reforma de los estatutos. También empezamos a comercializar y entregamos algunos insumos para los asociados. Nos fue excelente y eso nos dio el aval para que la Fundación Smurfit dijera: Asoprocaña está lista para un proyecto BID-FOMIN PorAmérica”*. Corrían los meses finales de 2009.

Tal vez el logro más importante del Proyecto Focus en Asoprocaña fue el empoderamiento de los asociados, pues la organización pasó de tener un líder que hacía y deshacía sin consultar con nadie, a tener un grupo de asociados responsables frente a su negocio y su organización. Un cambio logrado a partir de un proceso de validación y ajuste de los estatutos que estableció deberes para los productores en cuanto a la calidad del producto y propuso una manera diferente, más participativa e incluyente, de dirigir la organización. Así que PorAmérica llegó en el momento oportuno, cuando, para usar la metáfora de la fabricación de la panela, la organización ya

6 Smurfit Kappa Group es una multinacional líder en el mercado de empaques a base de papel, que dispone de instalaciones ubicadas en 32 países, 21 de Europa y 11 de las Américas, entre ellos Colombia.

7 El Fondo Focus es una alianza de las fundaciones colombianas Smurfit Cartón de Colombia, Corona y Epsa, además de la IAF y La Corporación Consorcio para el Desarrollo Comunitario, que trabajan desde 2004 en el fortalecimiento de las organizaciones de base a través de dos estrategias: la cofinanciación de proyectos y el acompañamiento.



se había desecho de muchas impurezas y estaba preparada para iniciar el camino hacia la “paila de punto”.



El nuevo proyecto continuó el proceso de fortalecimiento organizacional, que es una tarea permanente, con el propósito de incrementar los ingresos de los asociados y asegurar la sostenibilidad de la organización. Para lograrlo puso a su servicio un equipo calificado de profesionales: un administrador de empresas agropecuarias, un contador público, una ingeniera agroindustrial, un ingeniero agrónomo experto en caña, un técnico agrícola, una trabajadora social y un economista experto en mercadeo. Este equipo abordó los procesos administrativos, gerenciales y comerciales, la productividad de los cultivos, las buenas prácticas de manufactura en los trapiches y el capital humano y social de la organización, además de su relacionamiento con los actores del entorno. Fueron dos años de trabajo a todo vapor, que empezaron con una jornada de integración y motivación que buscó la participación activa de todos los asociados en la ejecución del proyecto.

“Es que el trapiche me da la comida y me va a dar para arreglar la casa”, dice don Laurentino.

La Junta Directiva y 10 asociados participaron en un taller teórico-práctico de contabilidad básica y principios de administración y luego se dieron a la tarea de elaborar un plan de mejoramiento administrativo y gerencial, cuya puesta en marcha fue acompañada muy de cerca por los asesores. *“Nos pusieron a analizar cómo estaba la organización. Qué cosas estaban bien y qué cosas había que mejorar. Entonces nos pusimos unas metas. Mejoramos los roles de la junta directiva que descargaba casi todo el trabajo en el representante legal, logramos que el tesorero cumpliera sus funciones, el secretario las suyas y así todos. Eso no es fácil, es difícil que una persona coja una responsabilidad y haga las cosas. También enfrentamos las debilidades en la parte contable, que se referían sobre todo a la facturación, a cómo llevar los recibos. Se fueron arreglando esos pequeños detalles que uno ve que están mal, que uno quiere arreglar pero no sabe cómo. Ese plan de mejoramiento administrativo nos sirvió mucho, también pudimos organizar nuestra misión y visión, que estaban como fuera de órbita”,* cuenta Julián con una sonrisa. Entonces, el tema administrativo y contable, que era un enredo, se puso en orden según las normas legales. Además, se obtuvo información financiera útil para tomar decisiones.

Por otra parte, se conformó un Comité Técnico y de Comercialización, integrado por 5 asociados y liderado por Julián. Les quedó muy claro que para abrir mercados había que mejorar los cultivos, adecuar los trapiches a la norma, producir panela de mejor calidad y estandarizar la producción, una tarea ardua en la que aún están empeñados, dado que cada socio produce en su trapiche y resultan panelas con características diferentes: una más amarilla, otra más colorada, aquella más gruesa, esta más delgada, lo que dificulta su comercialización ante clientes exigentes como los almacenes de grandes superficies. El Comité empezó a trabajar y su esfuerzo



dio resultados. Asoprocaña pasó de comercializar el 30 al 60 por ciento de la producción de los asociados, lo cual además de fortalecer las finanzas de la organización⁸, la convirtió en reguladora del precio local. Antes los intermediarios ponían el precio, ahora para acceder al producto les toca pagar un poco por encima del precio al que paga la asociación. Así se consolidó la fidelidad del asociado hacia la organización.

En cuanto al mejoramiento de fincas y trapiches, el primer paso fue valorar lo que los productores tenían en sus fincas, pues aunque el renglón productivo fuerte es la caña, muchos tienen ganadería, hortalizas y otros cultivos de pancoger. El segundo, que proyectaran todo ese potencial con un plan familiar de mejoras de la finca. El plan tuvo un componente de seguridad alimentaria, otro de mejoramiento del cultivo de caña y un tercero de mejoramiento del trapiche.

Para mejorar los cultivos, los productores recibieron formación en Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) en la que se abordaron temas como análisis de suelos, abono, técnicas de corte, manejo de plagas y enfermedades, e implementación de registros para obtener información confiable sobre costos de producción. Estas sesiones de formación se realizaron directamente en las fincas, lo que permitió vivenciar los problemas y buscar de manera conjunta alternativas de solución, además de realizar las prácticas pertinentes en los cultivos.

Valga anotar que el mejoramiento de los cultivos de caña tuvo un precedente afortunado, pues poco antes del inicio del proyecto, Asoprocaña había instalado con Corpoica⁹ una parcela demostrativa de caña panelera sembrada con seis variedades Cenicaña y tres tradicionales, para analizar cuáles eran las de mejor rendimiento en la zona. Salieron tres variedades rendidoras: la caña brava, la RD y la azucarera. Con este resultado se pudo enfrentar una debilidad muy grande de los asociados: la diversidad de variedades de caña en cada finca. Entonces, durante el proyecto con PorAmérica se mejoraron los lotes con semilla de esas tres variedades, lo que contribuyó a estandarizar la producción de panela. Los productores aportaron la mano de obra, la semilla y los insumos necesarios para la renovación de 20 hectáreas de caña, como contrapartida al proyecto.

Para mejorar los trapiches, el proyecto contempló una caracterización de los mismos para determinar cuáles era viable ajustar a la Resolución 779 de 2006 del Invima¹⁰, y elaborar una propuesta que permitiera a varios productores realizar la molienda de sus cañas en un mismo trapiche, optimizando el uso de los recursos. Sin

8 Asoprocaña compra hoy la paca de panela a \$33.000 y la vende a \$34.000. De los \$1.000 de diferencia, \$500 son para la asociación y \$500 para el responsable de la comercialización. Una paca son 24 kilos, 48 unidades de panela.

9 Corpoica, Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria, es una entidad pública descentralizada de participación mixta sin ánimo de lucro, de carácter científico y técnico, cuyo objeto es desarrollar y ejecutar actividades de investigación, transferir tecnología y promover procesos de innovación tecnológica para el sector agropecuario.

10 Invima, Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, entidad gubernamental encargada de proteger y promover la salud de la población, mediante la gestión del riesgo asociada al consumo y uso de alimentos, medicamentos, dispositivos médicos y otros productos objeto de vigilancia sanitaria.



embargo, por razones topográficas y culturales, durante el desarrollo del proyecto Asoprocaña optó por mejorar todos los trapiches y no solo los 20 previstos, teniendo en cuenta que algunos habían recibido dotaciones parciales en proyectos anteriores. Se logró que casi todos los trapiches quedaran a la par, aunque no totalmente mejorados. Algunos recibieron filtros o prelimpiadores en acero inoxidable, otros tanques plásticos de 500 litros para almacenamiento de jugos, otros baterías sanitarias y baldosas. Muchos productores pusieron recursos de su bolsillo para completar el plan de mejoramiento, lo cual además reflejó un importante cambio de actitud.

Por otro lado, productores y operarios hicieron talleres para conocer la normatividad, apropiarse de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y profundizar sus conocimientos en el arte de producir panela. Fueron talleres teórico prácticos realizados durante el proceso de molienda, en los que se abordaron temas como el manejo adecuado y la limpieza de los jugos, la temperatura de cocción, el punto de moldeo, el empaque y almacenamiento; sumados a sesiones de asesoría durante el proceso de molienda en cada uno de los trapiches.



Fueron dos años de trabajo a todo vapor, que empezaron con una jornada de integración y motivación que buscó la participación activa de todos los asociados en la ejecución del proyecto.



Como ya se mencionó, el proyecto para nada descuidó el fortalecimiento del capital humano y social de Asoprocaña y su capacidad de relacionamiento con otros actores del entorno. Hubo para los asociados talleres de desarrollo humano para fortalecer la unidad familiar en los que se abordaron temas como trabajo en equipo, comunicación efectiva, liderazgo y respeto por la diferencia. También hubo encuentros familiares para celebrar fechas especiales como Día de la familia, la Navidad y el Día del niño, realizados en las instalaciones del centro educativo de Naranjal, que sirvieron para fortalecer los lazos entre los asociados mediante actividades lúdicas. Todo ello acompañado de visitas de la trabajadora social a las familias para tratar con cada una de ellas asuntos específicos de mejoramiento de las relaciones familiares, previniendo o mitigando problemáticas de maltrato infantil y violencia intrafamiliar. Fueron acciones encaminadas a mejorar el relacionamiento entre los asociados y su autoestima como productores, destacar la importancia de la familia, de las mujeres y los niños, reconocer la importancia de la organización y desarrollar sentido de pertenencia.

De todo este ejercicio, Julián destaca: "Ha habido cambio. Aquí era un problema para que un asociado alzara una mano y hablara. En este momento muchos ya proponen que hagamos esto o cambiemos aquello. Dejaron un poco la timidez, empezaron a compartir con los vecinos. Muchas veces no sabíamos de las situaciones familiares de los asociados, que alguno estaba enfermo o tenía problemas de plata, porque ellos no hablaban. No se compartían ni las dificultades ni las cosas buenas. Eso ha cambiado tanto que hay asociados que vienen y piden una minga porque no tienen para pagar los trabajadores, entonces los demás les colaboran. Este año hemos hecho cuatro o cinco mingas. Han visto que hablando y confiando en la organización se pueden ayudar".

En el campo del relacionamiento, se construyó un mapa de relaciones interinstitucionales que les permitió identificar a los diferentes actores presentes en la región y pensar en el tipo de relación que la organización debería tener con ellos para aprovechar oportunidades en beneficio del logro de sus objetivos y constituirse a su vez en un actor relevante de la vida municipal. Luego, la Fundación Smurfit impulsó la realización de tres talleres interinstitucionales y de intercambio de experiencias de gestión en los corregimientos de Naranjal, Betania y La Tulia, donde participaron diversos actores sociales del municipio, de los que surgió un plan de acción interinstitucional. Ahora los integrantes de Asoprocaña piensan en asuntos que van más allá de las fronteras de la organización, en asuntos de beneficio para la comunidad en general, y participan junto a muchas otras organizaciones en el Plan de Desarrollo Territorial Integrado del Municipio de Bolívar.



En 2010 la producción de los asociados de Asoprocaña ascendió a 250.000 kilos de panela, equivalentes a 10.416 pacas, para unos ingresos totales de 90 millones de pesos y un ingreso promedio mensual por asociado de \$600.000. La asociación comercializó ese año 3.000 pacas, el 29 % de la producción, y recibió ingresos por tres millones de pesos.

En 2012, luego del fortalecimiento organizativo y el mejoramiento de los cultivos y los trapiches gracias al proyecto con PorAmérica, las cifras se incrementaron sustancialmente. Asoprocaña produjo 402.048 kilos panela, equivalentes a 16.752 pacas, y obtuvo unos ingresos cercanos de los 280 millones de pesos, con un ingreso promedio mensual por asociado de \$1.250.000. La organización además comercializó el 48 % de la producción, 7.958 pacas, lo que le significó ingresos por ocho millones de pesos. También vendió a los productores bolsas termoencogibles y de papel por casi 34 millones de pesos. Este ejercicio le dejó a la organización una utilidad neta cercana a los nueve millones de pesos.

Teniendo en mente estas cifras, Yuri Guillermo Delgado, ingeniero agrónomo, coordinador de los proyectos de la Fundación Smurfit en el Valle del Cauca, concluye: *“PorAmérica lo que le proporcionó a Asoprocaña fue la posibilidad de hacerse una revisión integral. Logramos conformar un equipo de profesionales capaz de hacerle propuestas muy fuertes a la organización en lo productivo, lo organizativo, lo administrativo y financiero. Lo que hicimos fue abrirle la ventana de aspiraciones a todos estos asociados. Hoy tenemos una organización madura, con una visión muy diferente, con unos jóvenes que surgieron en este proceso y unas personas adultas que fueron capaces de cambiar para mejorar”.*





Novedades

en Sitio Nuevo



Crónica sobre el proyecto Mejoramiento productivo artesanal en tagua y fortalecimiento organizacional de la Comuna Sitio Nuevo. Provincia Santa Elena, Ecuador.

“Las primeras piezas que hice fueron unos bolígrafos en bambú que en la parte de arriba tenían una pieza de tagua pequeña, una tortuguita”, recuerda con cariño Holger Apolinario Laínez, actual coordinador de la asociación de artesanos Artes Cerro Grande, que tiene asiento en la Comuna Sitio Nuevo.

Esta comuna está ubicada cerca de la Ruta del Spondylus¹¹, en las laderas de la cordillera Chongón Colonche, en un punto ubicado a 60 kilómetros de Santa Elena, la capital de la provincia del mismo nombre. La ruta recorre toda la costa pacífica del Ecuador y une sus principales balnearios; sin embargo, este pequeño asentamiento tiene poca afluencia de turistas y sus casi 600 habitantes viven en su mayoría de la agricultura y las artesanías, y unos pocos de la ganadería y la apicultura. Son una comunidad mestiza, pero con un fuerte componente indígena del pueblo ancestral de los guancavilcas.

La comuna es gobernada por un Cabildo que está integrado por Presidente, Vicepresidente, Tesorero, Síndico Secretario, cuyo período es de un año, pudiendo ser reelegidos sus integrantes total o parcialmente. Estos cinco

¹¹ Spondylus es el nombre de una concha venerada como símbolo de riqueza de las culturas precolombinas de esta región de Suramérica.





dirigentes son escogidos democráticamente por los comuneros y están encargados de promover el desarrollo social y económico de la comuna, cuyo territorio es de 800 hectáreas.

“Las primeras piezas que hice fueron unos bolígrafos en bambú que en la parte de arriba tenían una pieza de tagua pequeña, una tortuguita”

En la dedicación a las actividades productivas hay en Sitio Nuevo una especie de división generacional. Las familias de los hombres mayores viven de sembrar hortalizas, sandía, melón, yuca, frijoles, caña de azúcar y cítricos, entre otros productos. Las personas más jóvenes aplican sus esfuerzos a las artesanías desde hace unos 15 años, cuando una empresa dedicada a la exportación impulsó la creación de talleres para hacer maquila de piezas en tagua, cacho de vaca, chonta, bambú y semillas de la zona.

Holger era agricultor, pero en 2008 vio su oportunidad de convertirse en artesano. Había aprendido lo básico viendo trabajar a los que luego serían sus compañeros, de modo que cuando en ese año se necesitaron más artesanos para responder a un pedido grande, se inscribió ante la empresa, fue aceptado, compró sus herramientas básicas y de una vez le dieron un

pedido que fueron los bolígrafos de la tortuguita. En ese momento cada artesano trabajaba y vendía por su cuenta, pero poco después un vecino trajo la idea de asociarse, les habló de los beneficios de trabajar juntos y hubo interés. 20 artesanos emprendieron el camino no siempre fácil de la organización y entre estos el más entusiasta fue Holger: *“Yo siempre he manejado estas posiciones asociativas. Lo que me motiva es sacar adelante esta organización que es de la misma comunidad, que genera utilidades aquí mismo”*. En 2009 ya tenía vida jurídica Artes Cerro Grande; en ese momento la mayoría de los socios estaban entre los 22 y los 27 años.

Los talleres son familiares y están en los exteriores de las casas para evitar la acumulación del polvo de tagua. Aunque no son miembros de la asociación, las esposas de los artesanos intervienen en la producción y son muy importantes en la cadena de valor. No hacen el trabajo pesado con las herramientas, pero están en el pulido, el finalizado y el embalaje. También apoyan el trabajo las y los adolescentes a partir de los 13 años.

Y entonces, en 2010, llegó a esta comuna la Fundación Nobis con la propuesta de un proyecto de fortalecimiento organizacional y mejoramiento productivo auspiciado por PorAmérica. El consorcio Nobis está integrado por empresas ecuatorianas líderes en agroindustria, industria, negocios inmobiliarios, comercio, turismo y salud; fue fundado en 1997 y genera más 8 mil plazas de trabajo directas. La Fundación Nobis es la entidad encargada del ejercicio de responsabilidad social empresarial de este consorcio, que incluye el respaldo a programas sociales en la comunidad y acciones a favor de sus empleados. Desde 2005, la fundación había empezado a trabajar



en la región costera, en la comuna de La Entrada, generando confianza y credibilidad entre las comunidades, conociendo la zona y sus necesidades.

Así fue como, al momento de aplicar a las convocatorias de PorAmérica, la Fundación identificó a Sitio Nuevo como una comuna con situaciones difíciles, pero con potencial productivo y organizacional. Entonces elaboró con los comuneros un proyecto que contempló en el componente organizativo el fortalecimiento del Cabildo y de la asociación de artesanos Artes Cerro Grande, concentrando en la segunda todo el esfuerzo del componente de generación de ingresos.

La situación organizativa del Cabildo no era buena. Dado que sus dirigentes no tienen salario, deben continuar con sus actividades económicas individuales mientras trabajan a favor de la comunidad, motivo por el cual el tiempo dedicado a estudiar las necesidades y a gestionar apoyos para atenderlas era escaso. Además, la brevedad de su periodo hacía que con demasiada frecuencia cambiara el orden de las prioridades.

Durante el transcurso del proyecto la sede del cabildo se dotó con computadores, muebles de oficina y ventiladores para la sala de sesiones. Y sus dirigentes actuales junto a un numeroso grupo de comuneros, posibles futuros dirigentes, se capacitaron en liderazgo, administración y gestión. La idea fuerza fue enfrentar la debilidad arriba señalada mediante la formulación participativa de un Plan Estratégico de Desarrollo de la Comuna Sitio Nuevo para el período 2012-2022, que orientara sus gestiones ante los gobiernos municipal y provincial y auspiciantes externos como ONG y agencias de cooperación.

Para elaborar este plan, los comuneros primero se apropiaron de los objetivos del desarrollo sustentable (crecimiento económico; equidad social, económica y ambiental; y sustentabilidad en el manejo de los recursos naturales), luego priorizaron los problemas a enfrentar y después pensaron en el tipo de acciones y gestiones a realizar para tener éxito en ese enfrentamiento.

La lista de problemas empieza con la falta de una explotación sustentable de los recursos naturales e incluye otros variados: falta de capacitación y asistencia técnica en diversas áreas productivas, infraestructura escolar inadecuada, vías de acceso y calles en mal estado, viviendas en riesgo por las crecientes del río, ausencia de un sistema de comunicación social efectivo, carencia de un centro de salud con farmacia, deficiencia de espacios culturales y de recreación para todas las edades y géneros, entre otros.

Santiago Pastor del Pezo, quien fuera presidente del Cabildo cuando se realizó el ejercicio, describe muy bien la función que hoy cumple el plan: *“Allí están las cosas que con argumentos se pueden pedir al gobierno. El problema era que los dirigentes somos transitorios y a veces los elegidos cada año continúan lo que viene, otras veces no, pero en cualquier caso no había información. Para hacer el plan se capacitaron alrededor de 40 comuneros y la asam-*



blea que elige los dirigentes es de 70 comuneros. Entonces la asamblea es el espacio para aplicar lo que aprendimos. Como comuneros podemos decir: aprovechemos el plan que ya tenemos. Si los comuneros elegidos dicen que no lo conocen, no hay problema porque todo quedó documentado. Y la ventaja es que los nuevos dirigentes elegidos han salido en su mayoría de entre los capacitados”.

Por su parte, Artes Cerro Grande, al año de haber obtenido vida jurídica, no daba muestras de una actividad consistente, pues tenía carencias administrativas, de comercialización y de oferta de capacitación a los asociados para mejorar la calidad de las artesanías y la productividad de sus talleres. El proyecto financiado con recursos PorAmérica incluyó entonces actividades para fortalecerla con talleres de gestión, administración, comercialización, mercadeo y producción de piezas artesanales.

Con el proyecto PorAmérica la asociación, que estaba quieta, despertó y despegó. Los artesanos recibieron talleres de corte y acabado, además de la reposición de las herramientas básicas deterioradas, para mejorar la calidad de los productos; pero esto no era suficiente y por eso recibieron también talleres de diseño para desarrollar su capacidad creativa, superar la maquila e inventar diseños propios. El resultado: más de 50 nuevos diseños creados luego de la capacitación, muchos de los cuales se pueden apreciar en su página de Facebook: cubiertos en cacho, servilleteros sobre los que saltan delfines, aretes, pulseras y anillos con motivos de flores, magnetos de moluscos, adornos navideños, etc.

Por otro lado, la formación en gestión y mercadeo les impulsó a establecer de mejor manera los precios teniendo en cuenta los costos de producción y un margen justo de ganancia, a desarrollar y registrar la marca ante el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, y a buscar otros clientes. Así surgió el logotipo que muestra en la “A” de “ARTES” la montaña verde en cuya ladera habitan, siendo las demás letras mayúsculas azules como el cielo y el mar. Arriba ARTESANÍAS, abajo CERRO GRANDE, en el último renglón, COMUNA SITIO NUEVO. Adicionalmente la asociación abrió su cuenta bancaria para administrar el dinero recibido por las ventas.

En palabras de Holger: *“Aprendimos todo, hicimos nuestras propias líneas de producción y tenemos nuestra propia marca. En los talleres nos insistieron mucho en el tema de la innovación. Nos dijeron: quien no innove pronto se quedará obsoleto. Porque si sacamos una artesanía nueva y la comercializamos, en máximo cinco años el mercado queda saturado. Los productos nuevos que más han gustados son los anillos, los aretes y las pulseras... todo lo de bisutería con diseños de flores”.*

Y el trabajo de mercadeo también empezó a rendir frutos. El cambio fue enorme y así lo describe José García, coordinador de campo de la Fundación Nobis: *“Los artesanos tenían un cliente único que les pasaba una foto de la pieza que quería y quienes se sentían capacitados para hacerla, pues hacían una muestra física. Al que mejor hacía la pieza X, el cliente le daba una orden de pedido, pero él ponía el precio. Cuando la Fundación empezó el*



trabajo en Sitio Nuevo, ellos ya estaban empezando a levantar la voz y sabían que tenían que hablar con ese cliente para que pagara mejor su trabajo. Ya con el proyecto, como encontraron nuevos clientes pequeños que pagaban mejor, supieron que con menos esfuerzo podían ganar lo mismo. Ante el cambio, ese cliente automáticamente subió el precio de compra para garantizar sus pedidos, fue un efecto carambola, que resultó en un precio más justo”.

Lo que siguió fue mejorar el Centro de Desarrollo Tecnológico Artesanal, que ya existía pero estaba pobremente dotado y en una sede muy deteriorada. La remodelación y dotación se hizo con recursos del gobierno provincial y de la Fundación Nobis, gestio-

nados desde el proyecto. Allí hay herramientas más grandes y costosas, que no pueden adquirir los artesanos individualmente, y que están a su disposición para realizar trabajos complejos o de mayor precisión, ciertos cortes y perforaciones. Cada artesano solicita en préstamo el centro cuando lo necesita, se le da turno y la condición es que lo deje limpio después del trabajo. Es también la sede social para sus reuniones, su sede administrativa y el punto de exhibición para sus artesanías. Inclusive si algún cliente quiere ver cómo se hace una artesanía, allí se hace la exhibición. Todos los costos del centro se cubren con las utilidades de la asociación.

La idea inicial fue distribuir las utilidades entre los socios, pero hasta ahora se han invertido en fortalecer la organización y brindar algunos beneficios a la comunidad, como levantar una pared de la escuela que se estaba cayendo, aportar algunos materiales didácticos o dotar de botiquín de primeros auxilios a la casa comunal.

Un estudio hecho en 12 talleres de socios de Artes Cerro Grande mostró que en 2011 crearon 295 puestos de trabajo, produjeron 44.354 piezas artesanales y sus ingresos fueron de US \$41,163.42, dejándoles una utilidad de US \$14,387.42. En 2010, antes del proyecto PorAmérica, los ingresos fueron de US \$26,550.00, de modo que el incremento fue del 65.43 %, un muy buen resultado que obviamente ha redundado en el mejoramiento de la calidad de vida de los artesanos y sus familias.

Hoy las artesanías de Artes Cerro Grande viajan trimestralmente a Alemania, donde son muy apreciadas, y la meta de la asociación es abrir nuevos mercados en el exterior donde valoran el detalle artístico y lo pagan. Por su lado, el Cabildo trabaja según el plan estratégico y ya se empiezan a ver algunas obras como el muro de contención en el cauce del río para proteger las viviendas. Es evidente que, gracias al programa PorAmérica, Sitio Nuevo se llenó de novedades.





Floreciendo con actitud emprendedora



Crónica sobre el proyecto Fortalecimiento organizacional y productivo de Asociación Ecológica Recuperar (Ecorec), para mejorar los ingresos de los productores de plantas nativas y ornamentales del distrito de Villa El Salvador. Lima, Perú.

Villa el Salvador es la última parada hacia el sur de la línea uno del metro de Lima. Es un populoso distrito de cerca de 450.000 habitantes cuyo origen se remonta a 1970, cuando un grupo de pobladores llegados de la provincia a la capital y necesitados de techo, se organizaron, invadieron esos arenales, levantaron sus improvisadas viviendas y poco a poco, con la tenacidad de quienes tienen todo por ganar, en un proceso de autogestión y de reclamo permanente de sus derechos, lograron dotar al distrito de infraestructura básica y de una identidad propia que le hizo merecedor en 1987 del premio Príncipe de Asturias de la Concordia, por el grado de organización, participación y desarrollo alcanzados. “Los habitantes de este distrito nos caracterizamos por ser emprendedores. Aquí no había agua ni luz ni movilidad y siempre nos hemos ingeniado”, cuenta Filadelfio Mendoza Alcántara, uno de los socios fundadores de la Asociación Ecológica Recuperar, Ecorec, una muestra actual y muy vital de ese espíritu emprendedor.

La historia de Ecorec comienza en 2004, año en el que Villa El Salvador es declarado en emergencia porque sus avenidas principales y áreas verdes se ven inundadas de basuras, afectando la salud de sus pobladores. El tema estaba en boca de todo el mundo y un grupo de vecinos, al conversar sobre la situación, identificó una posibilidad de generación de ingresos a través de la recolección selectiva de los residuos sólidos inorgánicos, la recuperación de áreas verdes y la agricultura urbana. Filadelfio en ese entonces era vendedor puerta a puerta de





enciclopedias para primaria y secundaria, también del álgebra de Baldor y de algunos libros de medicina; vendía los libros a crédito, en cuotas que los clientes pagaban semanalmente. Domitila Carrasco Hoyos trabajaba en confecciones, César Aguirre Vásquez en albañilería, otro en ventas ambulantes, otro era operario en una fábrica de papel y así hasta nueve, que fue el número de socios inicial.

Entonces se dieron a la búsqueda de aliados. Con esa idea en la cabeza se acercaron a la municipalidad de Villa El Salvador, encontraron que existía un Programa Municipal de Recolección Selectiva de Residuos Sólidos Inorgánicos llamado “Bono Verde” y lograron que le asignaran a la naciente organización 13 grupos residenciales para desarrollar las actividades de reciclaje. Valga aclarar que en Villa El Salvador 24 viviendas forman una manzana y 16 manzanas un grupo residencial. Así pasaron de la idea a la acción y tres integrantes de la asociación empezaron a tocar las puertas de las casas para que los vecinos les entregaran papel blanco, periódico, vidrio, lata y aluminio. Hoy en día Ecorec recolecta un promedio 3.5 toneladas mensuales de estos materiales, que una vez clasificados y vendidos generan ingresos suficientes para que tres de sus socios y sus familias vivan dignamente.

Con esta iniciativa en marcha, los socios restantes de la organización continuaron pensando sobre el problema del mal manejo y uso de las áreas verdes en el distrito. Se les ocurrió que una opción era transformarlas en áreas productivas además de verdes, pero tenían dos problemas serios: no sabían nada de plantas y tampoco tenían idea de cómo gestionar recursos. Entonces la municipalidad les invitó a participar en una charla sobre



proyectos sociales. Filadelfio asistió y se encontró con la metodología del árbol de problemas y el árbol de objetivos para elaborar proyectos; fue un encuentro iluminante, pues aprendió a cultivar estos árboles que dieron sus frutos rápidamente.



En 2005 la organización se presentó a una convocatoria de proyectos organizada por IPES¹² y resultó seleccionada. El propósito fue mejorar las condiciones ambientales de Villa El Salvador a través de la participación de la comunidad organizada en comités ambientales vecinales y escolares. Así fue que Ecocec contribuyó a la creación y formalización de ocho comités ambientales en igual número de grupos residenciales del distrito y les acompañó a realizar mejoras ambientales en sus respectivas áreas verdes comunales. Hoy, estos comités ambientales son nodos muy importantes de la red de relaciones que la asociación ha tejido en su ámbito de acción.

En 2006 se presentaron con el proyecto “Una semilla para crecer” a una convocatoria realizada por la Asociación Atocongo (antiguo nombre de la Asociación Unacem) y PNUD, resultando también beneficiados con un proyecto de mucha mayor envergadura. Previamente, de nuevo habían hecho gestión ante la municipalidad: *“Queríamos hacer un vivero y para desarrollarlo necesitábamos un espacio. Acudimos a la municipalidad y nos lo concedió: 1.500 m² de terreno infestado de basura en la Avenida José Carlos Mariátegui. Allí cobró vida la idea del área verde productiva. No sabíamos nada de cómo manejar un vivero, empezamos a aprender”*, cuenta Filadelfio. La propuesta era producir plantas nativas y plantas ornamentales, destinando parte de la producción a incrementar la cobertura vegetal de ocho parques centrales, en coordinación con los comités ambientales constituidos, y otra parte a la generación de ingresos para los miembros de la asociación.

Sin embargo, el entusiasmo desplegado y los esfuerzos realizados por los cinco socios de Ecocec dedicados al proyecto se mostraron insuficientes para mejorar sus ingresos por encima del sueldo mínimo. Sus carencias se hicieron evidentes: les faltaba actitud emprendedora, no tenían un sistema adecuado de administración, sus conocimientos técnicos sobre el cultivo de las plantas eran insuficientes, producían plantas de escaso valor que

“Los habitantes de este distrito nos caracterizamos por ser emprendedores. Aquí no había agua ni luz ni movilidad y siempre nos hemos ingeniado”, cuenta Filadelfio Mendoza Alcántara

12 IPES es una organización con sede en Lima que busca mejorar la seguridad alimentaria y nutricional, generar empleos dignos e ingresos justos, brindar acceso a servicios básicos de calidad y generar un ambiente saludable para que hombres y mujeres de América Latina y El Caribe, especialmente los menos favorecidos, vivan en ciudades ambiental, social y económicamente sostenibles, con mejores niveles de institucionalidad y gobernabilidad.



además eran poco apetecidas, desconocían el mercado y no tenían estrategia de promoción y comercialización, les faltaban conocimientos y herramientas para ofrecer servicios complementarios como el mantenimiento de áreas verdes y el diseño de jardines. Estaban a punto de “tirar la toalla” cuando en 2010 aparece la convocatoria de PorAmérica de la mano de la Asociación Unacem (antes Asociación Atocongo).

Unacem es la cementera más grande del Perú. Es de capital nacional, lleva más de 40 años en el mercado y cubre más del 60 % del consumo nacional de ese producto. La Asociación Unacem es su organización de responsabilidad social empresarial, que se encarga de proyectos de generación de ingresos, empleabilidad, educación, cultura y juventud. Dado que la empresa está ubicada en Lima Sur, concentra su trabajo de desarrollo local en esta zona. Ecorec no era ninguna desconocida para la Asociación Unacem cuando la propuso para el proyecto PorAmérica. *“Sabíamos, por el desarrollo del proyecto anterior, que eran una institución transparente, responsable, que hacía las cosas bien, pero con poco éxito a nivel empresarial”*, recuerda Rakel Ochoa, Jefe del Área de Desarrollo Local de la Asociación Unacem.

El nuevo proyecto buscó entonces fortalecer la organización y consolidarla empresarialmente, contribuyendo a incrementar el nivel de ingresos de los asociados y sus familias, mediante el mejoramiento de sus productos, el desarrollo de nuevos servicios y el establecimiento de mejores canales de comercialización.

El primer cambio importante fue contemplar el vivero desde una lógica de rentabilidad. Dado que las plantas nativas tienen escaso margen de ganancia, la decisión inicial fue reorientar la producción hacia las plantas ornamentales. El segundo cambio tuvo que ver con la técnica de cultivo. De la mano de una especialista en horticultura, descubrieron que sabían muy poco del tema, y que incluso debían desaprender muchas cosas que habían aprendido empíricamente, para empezar a cultivar de manera técnica. Aprendieron o repasaron todo, desde la germinación hasta la cosecha: la luminosidad, la temperatura, los sustratos, el riego, las características y el “temperamento” de cada planta, el uso de insumos.

En cuanto al mercado, se dieron cuenta que no había experto que pudiera ir más allá de darles las claves para descifrarlo, pues sobre el mercado local para plantas ornamentales en Villa El Salvador no había casi información; había que salir a buscarla y la mejor manera es salir a vender. Pero, aunque el vivero ya estaba produciendo algunas variedades de plantas ornamentales, había un nudo apretado que les inmovilizaba: el miedo de salir a vender. De modo que la Asociación Unacem decidió incrementar la presión para desatarlo, poniéndoles la meta razonable de vender 2.500 soles, unos 900 dólares, al mes.

Entonces, un poco a regañadientes, salieron a vender en una tricicleta que tenían, empezaron a interactuar con las personas del vecindario y a saber qué querían. Descubrieron que, por ejemplo, les gustaban y estaban dispuestas a comprar cactus. Supieron que las plantas más deseadas son las rosas, las gardenias y las hortensias,



en ese orden. Y también se dieron cuenta que no necesitaban el camión que habían incluido en el proyecto inicial, que solo les iba a representar gastos de mantenimiento, además de que ninguno sabía manejarlo, sino que era mejor invertir esos recursos en tres motocargas para echar a rodar una estrategia de ventas itinerantes en los grupos residenciales, que ha resultado muy exitosa. *“Cargamos las motocargas con los productos y nos anunciamos con perifoneo: vecino, vecino, acá estamos. Ya no estamos esperando que los clientes vengan al vivero sino que nosotros vamos en busca de los clientes”*, cuenta Filadelfio. Si en 2011 tenían una venta aproximada de 600 soles mensuales, ahora el promedio mensual ronda los 6.000 soles, 60 % de los cuales corresponden a estas ventas itinerantes.

Por otra parte, las motocargas rojas, con sus platones llenos de plantas, sus laterales pintados con jardines coloridos atendidos por un amable personaje, su logo de EcoRec Viveros y su bocina para la amplificación de sonido, se han convertido en sí mismas en poderosas piezas promocionales, que junto a la cuña radial, los volantes, los chalecos y la página web, han dado una mayor visibilidad a la organización.

La capacitación en mantenimiento y diseño de jardines, recibida en el marco del proyecto, también les ha servido un montón porque ya no solo venden plantas, sino que prestan servicios y un 35 % de sus ingresos provienen de estos servicios. Aprendieron a diseñar un plano, a graficar un árbol, un talud y un morrito, y a nunca a dar un precio a un cliente sin antes ver el terreno. Un punto a destacar es que esta capacitación incluyó a



integrantes de los comités ambientales, de modo que ahora, cuando tienen que hacer un jardín y les falta mano de obra, pueden llamar a estas personas que ya están capacitadas.

También se capacitaron con éxito en temas administrativos que les habilitaron para implementar un sistema de administración y control gerencial para la organización. Ahora saben el costo de producción por planta, al que le agregan los gastos administrativos, de venta y financieros, la utilidad y los impuestos para sacar el precio de venta. Saben cuándo y cuántas plantas van a producir, controlan los niveles de inventario de las mismas, saben sus necesidades de mano de obra, tienen las cuentas claras y sus facturas cumplen todos los requisitos de ley. Ahora tienen mejor información que les permite tomar mejores decisiones.

Entreverados en todo este proceso de capacitación en la acción, realizaron talleres de liderazgo, negociación, resolución de conflictos, participación ciudadana e incidencia política. Si bien al momento de diseñar el proyecto pensaron que la mano de obra del grupo base era poca y había que ampliarlo, luego decidieron no vincular nuevos socios, pero sí cualificar a los comités ambientales como aliados, cuyos representantes han participado en muchos de los eventos de capacitación. Ahora están en conversaciones con la municipalidad para obtener un terreno de 9.000 metros cuadrados para ampliar el vivero, bajo la línea del metro que es elevado. Cuando esto se concrete, Eco-rec empezará a generar empleo para otros habitantes de Villa El Salvador o ampliará su número de socios.

En estos años el cambio ha sido enorme y quién mejor que Filadelfio para contarlo: *“Hace tres años estábamos desanimados. En cambio, hoy en día tenemos ganas de hacer las cosas porque ya vemos que entran soles a nuestro bolsillo. Estamos viviendo de este negocio los cinco socios que lo hemos asumido, eso ha cambiado la vida de nuestras familias. Antes de la capacitación en desarrollo personal teníamos vergüenza de salir. María no vendía nada, César tampoco; hoy en día son ellos los que venden, pues han perdido el temor. La actitud ha cambiado y ahora me doy cuenta que puede haber dinero y apoyo, pero si la actitud es negativa jamás se va a salir adelante”*.

Es una convicción que comparte Rakel Ochoa, de la Asociación Unacem: *“Yo veo cambios favorables en términos de autoconcepto, de claridad sobre lo que quieren, de capacidad emprendedora. Ellos ahora son unos empresarios que van para arriba, antes eran una organización social que sembraba plantas. Ahora los cinco socios viven de su trabajo en la empresa que les genera sueldos cercanos al mínimo. Más allá de todas las actividades de formación, del acompañamiento permanente, la clave está en cambiar la manera de pensar, en pasar de reconocerse como pobres y dispuestos a recibir, a ser emprendedores”*.

A diferencia de muchas iniciativas apoyadas en Villa El Salvador, que funcionan mientras hay financiamiento y se marchitan tan pronto este se acaba, hoy es seguro que Eco-rec seguirá floreciendo con actitud emprendedora, trabajo y transparencia en este populoso distrito de Lima Sur.