

Fortalecimiento social, económico y organizacional de la Asociación de Hogares Infantiles del Valle, a través de una unidad productiva de confección 2012

SISTEMATIZACIÓN



Presentación

Créditos

Referencias

PRESENTACIÓN

“La rayuela se juega con una piedrita que hay que empujar con la punta del zapato. Ingredientes: una acera, una piedrita, un zapato, y un bello dibujo con tiza, preferentemente de colores. En lo alto está el Cielo, abajo está la Tierra, es muy difícil llegar con la piedrita al Cielo, casi siempre se calcula mal y la piedra sale del dibujo. Poco a poco,

*sin embargo, se va adquiriendo la habilidad necesaria para salvar las diferentes casillas (rayuela caracol, rayuela rectangular, rayuela de fantasía, poco usada) y un día se aprende a salir de la Tierra y remontar la piedrita hasta el Cielo”... **Rayuela, Julio Cortázar (1.963)***



Hemos adoptado la rayuela, un juego infantil, como una analogía de nuestro proceso. En la rayuela como en los procesos del fortalecimiento como Organización de Base, cada salto es un riesgo, pero también un paso más para tener las habilidades de llegar a la meta y cumplir nuestra misión.

Como Asociación de Hogares Infantiles del Valle, llevamos varios años buscando ser la organización que articula y genera procesos de atención integral a los niños y niñas, vamos en una buena parte de nuestro camino a mejorar sus vidas y las de su familia.

Uno de los saltos en este camino hacia la meta, “El Cielo”, fue el Proyecto *“Fortalecimiento Social, Económico y Organizacional de la Asociación de Hogares Infantiles del Valle – Asohiva, a través de una unidad productiva de confección”*, con el cual logramos aprender y fortalecer nuestras capacidades organizativas y de generación de ingresos para alcanzar el desarrollo autónomo

Este proyecto, hace parte de una apuesta del Programa PorAmérica una iniciativa de la Red Interamericana de Fundaciones y Acciones Empresariales para el Desarrollo de Base – RedAmérica, en alianza con el Banco Interamericano de Desarrollo – BID, que busca que las Organizaciones de Base con el acompañamiento de Fundaciones Empresariales, logren fortalecer sus capacidades y avanzar a combatir la pobreza en sus comunidades, a través del fortalecimiento organizacional y la generación de ingresos.

En PorAmérica uno de los ejes más importantes es el proceso de revisión, reflexión, en fin, de sistematización de su experiencia que permite a las Organizaciones de Bases como Asohiva, la revisión de su camino en el Proyecto, para tomar las lecciones que mejoren otros pasos en el futuro.

Nuestra sistematización es una rayuela, un recorrido por la experiencia, en el cual lograrnos analizar nuestra fortalezas, nuestras debilidades y nuestros retos para seguir avanzando para llegar a cumplir nuestra meta; nuestros compañeros de juego fueron la la Unidad Ejecutora del Programa PorAmérica, la Entidad Acompañante, la Fundación Gases de Occidente, y los consultores como la Universidad ICESI, que fueron nuestros aliados para avanzar, para detenernos y seguir proyectando nuestro recorrido.



Bienvenidos y bienvenidas entonces a conocer nuestra rayuela!

Proyecto

FORTALECIMIENTO SOCIAL, ECONOMICO Y ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACION DE HOGARES INFANTILES DEL VALLE -ASOHIVA A TRAVES DE UNA UNIDAD PRODUCTIVA DE CONFECCION

Santiago de Cali, Colombia, 2012



Entidad Acompañante
FUNDACIÓN GASES DE OCCIDENTE
Melba Pinedo
Directora

Organización de Base
**ASOCIACIÓN DE HOGARES INFANTILES DEL VALLE
– ASOHIVA**
Myriam Leguizamon
Representante Legal

COMITÉ DE SISTEMATIZACIÓN
Junta Directiva Asohiva
Miriam Leguizamon
Marlly Gonzales
Patricia Fernández
Eliana Carolina Hleap
Maria Fernanda Orozco
Ana Elba Rodríguez

Profesional de la Entidad Acompañante
Lina Solarte Castro

Profesional de Sistematización
Carolina Escobar V.

AGRADECIMIENTOS

A la Unidad Ejecutora del Programa PorAmérica, en especial a Didier Serna, Coordinador Técnico Nacional por su apoyo.

A la Dra Melba Pinedo y a Lina Solarte, de la Fundación Gases de Occidente, por su valioso acompañamiento.

A todos los Hogares Infantiles del Valle que hacen parte de Nuestra Asociación por participar en el proceso y por creer en Asohiva.

A las mujeres que se capacitaron, y han sido el motor de la Unidad Productiva de Asohiva





Nuestra Historia



“Cualificarnos y mejorar la atención a la Primera Infancia. Ese ha sido nuestro propósito que se mantiene en los distintos momentos históricos”



El Inicio

El proceso de Asohiva inicia casi 30 años atrás; “comenzó con voces locales que decidieron responder a las necesidades locales”¹ de educación integral a los niños y niñas, en un contexto de continuo cambio en las políticas gubernamentales para la primera infancia.

Para entender el proceso de Asohiva, debemos remontarnos a la creación de los Hogares Infantiles, los cuales surgen a inicios de los años 70´ s cuando la idea del cuidado infantil, fuera de la familia, empezó a tomar fuerza debido a la incorporación creciente de las mujeres a una fuente de ingresos para mantener a sus familias, generalmente como mano de obra poco calificada para las empresas.

Al pasar largas jornadas fuera del hogar, las madres no podían cuidar y educar a los niños menores de 7 años que no se encontraban en la escuela primaria aún; de esta forma, en 1974 el Estado Colombiano en conjunto con la Organización Mundial de la Salud, reconoce la necesidad de implementar modelos integrales para la atención y educación de los niños, fundando los Centros de Atención Integral al Preescolar (CAIP´ s), hoy los denominados Hogares Infantiles, a cargo del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF)².

1. Término de Kleymeyer, Charles, utilizado para definir expresiones de base en su libro “La Expresión Cultural y el Desarrollo de Base”. IAF, 1993.

2. Ver: SALAZAR, María Cristina. “Los Vaivenes de la Política Social del Estado: el Caso de los Hogares Infantiles de ICBF”. Universidad Nacional de Colombia. 1986.

Los Centros CAIP´s se ubicaron en los sectores que se consideraban de “escasos recursos” y especialmente, donde existía un mayor número de mujeres trabajadoras, con la intención de brindar atención en educación, nutrición, cuidado a los niños y niñas, además de generar espacios para crear proyectos y acciones de desarrollo social con los grupos de base comunitarios; de allí que el ICBF entregó la administración de los Hogares Infantiles a estas organizaciones de carácter cívico, que contaban con el acompañamiento y supervisión de los funcionarios de esta Institución.

La modalidad de Hogares Infantiles por diez años fue la estrategia bandera del ICBF; sin embargo, el acompañamiento permanente a estos Centros disminuyó sustancialmente en el año de 1987 cuando nace el Programa de Hogares Comunitarios de Bienestar³ y el ICBF se concentra más en la implementación de esta modalidad, dando paso a una sensación de abandono entre CAIP´s que generó en estos actores el interés de organizarse para cualificar su labor por esfuerzo propio:



“Como había nacido el programa social de madres comunitarias en el 84 – 85, todos los funcionarios de ICBF se volcaron para el Programa Social de Madres comunitarias, entonces los hogares infantiles, que habíamos tenido el acompañamiento de todo el equipo interdisciplinario del Instituto, quedamos solos. Allí fue donde varias directoras dijimos unámonos y sigamos cualificándonos nosotras. Ya no tenemos ni una pedagoga, ni trabajadora social, ni psicóloga ni muchos profesionales, entonces hagámoslo nosotras, ahí fue que nació Asohiva” (Entrevista Representante Legal de Asohiva, junio 29 de 2011)

3. Los Hogares Comunitarios son una modalidad de atención que tenía como meta reforzar la cobertura que brindaban los CAIP´s a través de los hogares de mujeres líderes de las mismas comunidades de las que provenían los niños y niñas.



La Formalización

Como lo manifiesta su representante legal actual, la Asociación de Hogares Infantiles del Valle del Cauca - Asohiva surge de manera informal como una agrupación intencionada y con intereses comunes orientados a cualificar

el servicio y atención integral a la primera infancia, desde los conocimientos y recursos que durante diez años habían construido.

Asohiva bajo este propósito quería abandonar el carácter sindical que tenía ASOHOGAR, la instancia que representaba a los Hogares Infantiles y que ya no contaba con el interés de sus asociados. De esta manera, un grupo pequeño de directoras de hogares infantiles en el año de 1997, entre las cuales se encontraban Miriam Leguizamon, Gladis Candelo, Mireya Ramírez, Yolanda Arbeláez, Liliana Arcos, Alba Lucia Gutiérrez, Elsy Serrano, Rosa Leonor Figueroa, entre otras Directoras de Cali y Municipios como Zarzal y Toro, lograron tomar la personería jurídica de Asohogar y hacer una organización nueva:

“El grupo que empezó a liderar Asohiva, le dijimos a Asohogar, - un sindicato que ya no funcionaba, que nos regalara su razón social, su personería jurídica y que nosotros la cambiábamos, hacíamos nuevos estatutos. Entonces Asohogar se volvió Asohiva, pero ya no con un matiz de sindicato sino de Asociación para ir de la mano con ICBF para construir y consultar cómo íbamos a realizar la capacitación y optimización de los recursos con los que nos seguían apoyando”.
(Entrevista Representante Legal, junio 25 de 2011)



Sin embargo, este cambio de dirección de Asohiva no significó perder el carácter reivindicativo de los Hogares Infantiles; *“además la misión principal de ser un ente articulador que vela por la cualificación de los hogares infantiles, también ha tenido implícitamente la intencionalidad de elevar peticiones cuando los derechos de algunos hogares no se están representados, pero sin un carácter de beligerancia”*⁴

Así se creó un gremio que lograba construir propuestas colectivas sobre las metodologías, la orientación pedagógica y los modelos administrativos de los hogares infantiles que eran negociables con ICBF bajo un carácter de alianza. ICBF tenía el poder para otorgar recursos y dirigir los programas, pero Asohiva tenía la experiencia en la implementación del modelo pedagógico de hogares infantiles por más de 10 años, además del liderazgo entre las comunidades donde se encontraban.

4. Entrevista Asesora Pedagógica de Asohiva, agosto 15 de 2011.

La primera muestra de este apoyo mutuo se generó en 1999 cuando Asohiva realizó el primer proyecto de capacitación, seguimiento y asesoría a las asociaciones de padres de hogares comunitarios, madres comunitarias y padres de familia usuarios en la comuna 1 en Santiago de Cali, en el cual logró replicar la experiencia y lecciones aprendidas que los hogares infantiles habían ganado con la implementación del modelo pedagógico comunitario de ICBF por más de una década.

Esta etapa de Asohiva coincide con la década en la que las instituciones estatales como ICBF reconocían la importancia de fortalecer la atención de la primera infancia desde el intercambio de experiencias, la investigación y los esfuerzos coordinados con la comunidad, por ello Asohiva logró posicionarse como una organización de importancia en los procesos de capacitación y acompañamiento en el modelo pedagógico comunitario de ICBF.

Además del reconocimiento que Asohiva estaba ganando, en este período se fortaleció la misión y la identidad de sus asociados, quienes se encontraban motivados por los logros de la Asociación y los beneficios colectivos como resultado de la reinversión de los excedentes que generaban los proyectos en procesos de capacitación:

“Asohiva licitaba unos proyectos pequeños con el Instituto (ICBF), por ejemplo de capacitación con madres comunitarias. Cuando se terminaba, se veía que excedentes quedaban y los reinvertían en beneficio de los asociados brindándoles capacitación. Hacia el año 99 empezaron a crecer más y a tener una dinámica muy interesante. A mí por ejemplo me llamaban para capacitar a las maestras de los hogares y contaban con unos comités de apoyo, unas directoras se encargaban de organizar la parte logística de las capacitaciones, de buscar los temas, de pagar, de buscar alimentación, de acompañarme en el taller. Cada comité tenía unas funciones y estaba muy bien organizado” (Entrevista Asesora Pedagógica, agosto 15 de 2011)



Una nueva Etapa

Era el momento de mayor actividad y plena participación de los asociados, gestando así una nueva etapa de Asohiva. Se integraron nuevos hogares infantiles de diversas zonas del Valle del Cauca, la Representante legal desde su inicio

– Miryam Leguizamón- tenía a su lado una junta directiva y comités comprometidos con el desarrollo de las actividades y el crecimiento que estaba ganando. Cuando llega el año 2000, Asohiva estaba proyectándose como una organización que estaba preparada para asumir retos más grandes en el tema de educación y primera infancia.

El compromiso y la trayectoria de Asohiva, la llevaron a convertirse un actor clave en el Valle del Cauca, ya que había logrado innovar en las estrategias pedagógicas del modelo ICBF, representaba los intereses de las instituciones públicas encargadas de la primera infancia y lograba vincularse a procesos de movilización pedagógica en diferentes escenarios:

“Asohiva dejó de ser una organización pequeña; empezó ya en el 2000 a generar una movilización pedagógica en los hogares infantiles, tratando de cualificar la educación que allí se brindaba, de esta forma lograron combinar lo mejor del modelo de ICBF y la Secretaría de Educación. Recuerdo que en esa época, nadie más había planteado hacerlo y Asohiva empezó a tener muy buena imagen” (Entrevista Asesora Pedagógica, agosto 15 de 2011)

Asohiva se estaba consolidando como organización pionera; tenía el interés de generar otros modelos educativos y vincularse a procesos de mayor escala a nivel local. La visión de cualificar solo los hogares infantiles les parecía a sus asociados corta para los aportes que podían hacer al tema de primera infancia. Fue así como empezó a tejer redes con otras organizaciones en orientaciones y objetivos similares, logrando posicionarse en escenarios locales para incidir en las políticas de primera infancia:

“Como en el 2002, empezaron una jornadas y mesas de trabajo muy interesantes en las que se promovió la construcción de la política de primera infancia; allí Asohiva pudo mostrar lo que hacía, como veía los problemas de nuestros chiquitos, nuestro padres y cómo estábamos buscándoles soluciones. Así fuimos a Bogotá, a otros municipios, empezamos a hacer parte de la Comisión Vallecaucana por la Educación, y la gente reconocía que éramos un modelo” (Entrevista Representante legal, junio 25 de 2011)

Esta situación estimulaba la confianza colectiva y la identidad de los asociados, gracias a los logros y al reconocimiento que ganaban los hogares infantiles en el tema de educación. Con su capacidad para liderar acciones y acompañar procesos de atención a la primera infancia, la Junta Directiva tomó la determinación de participar en las licitaciones para interventoría a programas del ICBF en la regional Valle; proyectos de gran exigencia técnica y financiera, para los cuales la Asociación se sentía preparada.

Entre el año 2006 y 2008 ganó tres licitaciones de interventoría de estándares a los Hogares Comunitarios y Hogares Infantiles. Este programa fue quizás el momento que dividió en dos la historia de Asohiva.

Por un lado, Asohiva logró separar su operación del hogar infantil de la representante legal, así que estableció una oficina propia y un equipo técnico conformado por profesionales externos y directoras encargadas del seguimiento y evaluación del programa. Por primera vez ejecutaba un proyecto de 2.000 millones de pesos, con excelentes resultados.



Las Diferencias

Si bien Asohiva fortaleció su capacidad técnica, paradójicamente su cohesión, comunicación, liderazgo e identidad empezó a debilitarse. Los comités que no se encontraban en la ejecución del proyecto, sintieron que estaban haciendo actividades sin ninguna retribución, mientras el equipo técnico si la tenía.

Los asociados sintieron que al centrar los esfuerzos en un proyecto de tan alta exigencia, otros aspectos de la cualificación de los Hogares y de los espacios de participación en Asohiva se estaban cerrando. Estas percepciones se generalizaron al interior de la organización, sin que se hubiesen tomado las medidas para discutir o transformar la situación, incrementándose así la apatía hacia las acciones a emprender, las divisiones en subgrupos con posiciones a favor y contra de la gestión de la junta directiva y el no pago de las cuotas de sostenimiento:

“Yo recuerdo que en un momento pensamos: ¿para qué estamos pagando \$275.000?, qué nos preocupa y qué sentido tiene pertenecer a un sitio en el que nosotros no tenemos participación. Incluso nos salimos como dos años de la Asociación” (Entrevista Asociada No. 3 Diciembre 2011)

Las divisiones y las relaciones conflictivas se mantuvieron a tal punto que su junta directiva buscó a un agente externo que pudiera facilitar el proceso para su resolución. En 2009, encuentra la oportunidad de participar en un Programa de Fortalecimiento en Gestión Administrativa para Empresas Sociales realizado por la Universidad ICESI, la Fundación Éxito y la Fundación Saldarriaga Concha, un proceso de 18 meses en el que sus directivas identificaron la necesidad de generar un proceso de desarrollo organizacional centrado en mejorar la participación, la comunicación, la estructura funcional y la generación de ingresos. Sin embargo este diagnóstico no permeó la organización, ya que los resultados no se socializaron con los asociados y sus estrategias no fueron implementadas por las tres personas de Junta Directiva que participaron en él.

La tensión se profundizó a tal punto que la gestión de Asohiva fue asumida en su totalidad por una persona, su representante legal, quien se convirtió en la imagen de la organización, pero sin contar con el apoyo de los hogares infantiles que sentían apatía y desconfianza generalizada por sus acciones



Una Visión Distinta

Una nueva oportunidad por recobrar el sentido de la Asociación llegó en 2010 con la invitación de la Fundación Gases de Occidente para participar en la convocatoria de apoyo a las iniciativas de desarrollo de base en el Programa PorAmérica.

Uno de los requisitos para participar de la convocatoria era generar proyectos que fortalecieran las organizaciones, pero a su vez generaran ingresos.

La Asohiva en conjunto con una asociada encargada generalmente de diseñar los proyectos en la Asociación, vio en esta convocatoria una apuesta clara de generar un proceso de fortalecimiento organizativo que permita a la Asociación superar los conflictos que estaban viviendo:

“El proceso del 2009 era dejó una señal de alerta; que decía que algo no estaba bien y que había que corregirlo, pero no se logró concretar. Por eso cuando aparece la invitación de PorAmérica, de una pensamos en que esto era lo que debíamos hacer”. (Entrevista asociada, Diciembre de 2011)

Así nace el proyecto *Fortalecimiento social, económico y organizacional de la Asociación a través de una unidad productiva de confección*, financiado por PorAmérica y la Fundación Gases de Occidente, cuyo propósito es *“fortalecer la asociación y sus asociados por medio de un proyecto productivo de confección de uniformes, contribuyendo al mejoramiento de las capacidades individuales, colectivas, el incremento del capital social y humano, a favor del desarrollo integral de la niñez”*.



Nuestra Apuesta con el Proyecto



“Cuando llegó la invitación de PorAmérica, yo lo hablé con la Junta Directiva y lo vimos como una respuesta a un momento donde la Asociación estaba débil, pero en el que sentíamos la confianza para comprometernos en su fortalecimiento”
Representante Legal Asohiva



En el año 2009, Asohiva luego de realizar un diagnóstico estratégico en el marco del Programa de Fortalecimiento en Gestión Administrativa para Empresas Sociales, identifica la necesidad de realizar profundos cambios para garantizar su sostenibilidad y proyección, tales como:

- Actualizar y fortalecer la cultura organizacional de Asohiva
- Mejorar, asegurar y controlar los procesos de todas las unidades de Asohiva
- Conformación de los comités internos necesarios para poner en marcha a cabalidad el mapa de procesos que permita que la elaboración consecución y ejecución de proyectos sea mucho más efectiva que a la fecha.
- Implementar un modelo de mercadeo y certificación
- Fortalecer y crear programas de bienestar y seguridad del talento humano
- Focalización de proyectos que busquen el beneficio de los Asociados

Aunque las estrategias para resolver estas situaciones quedaron planteadas en un Plan Estratégico, no se llevaron a la realidad hasta que se presentó la oportunidad de participar en la Convocatoria del Programa PorAmérica, el cual tiene por objetivo consolidar una estrategia de Desarrollo de Base a través del financiamiento de proyectos desarrollados por Organizaciones de Base, en compañía de las Fundaciones Empresariales que conforman RedAmérica*

*RedEAmérica es la Red interamericana de Fundaciones y Acciones Empresariales para el Desarrollo de Base que articula a 54 fundaciones empresariales y empresas de 12 países de América Latina con la Misión de contribuir a la reducción de la pobreza y la inequidad en América Latina.



El objetivo de Asohiva al participar en la convocatoria, se orientaba inicialmente a obtener el financiamiento para darle continuidad al Plan Estratégico del 2009 y así superar sus debilidades organizativas. Con el acompañamiento y capacitación de PorAmérica y la Fundación Gases de Occidente, formuló una iniciativa que además de plantear las acciones de fortalecimiento organizativo, contenía un proyecto productivo orientado al montaje de una unidad productiva de confección. De esta forma, el proyecto se fundamenta en dos pilares del Desarrollo de Base esenciales para PorAmérica: el fortalecimiento organizacional y la generación de ingresos.



2.1 Propósito del proyecto

Fortalecer la asociación y sus asociados por medio de un proyecto productivo de confección de uniformes, contribuyendo al mejoramiento de las capacidades individuales, colectivas, el incremento del capital social y humano, a favor del desarrollo integral de la niñez

2.2 Objetivo General

Fortalecer organizacionalmente e incrementar los ingresos de la ODB y 10 asociados, por medio de la confección y venta de uniformes escolares a 10 Hogares Infantiles de la ciudad de Santiago de Cali.

2.3 Los Resultados Esperados

- **A nivel del fortalecimiento organizacional:**

Los asociados capacitados en temas relacionados con: gestión de proyectos, trabajo en equipo, manejo administrativo, entre otros y la Asociación se ha fortalecido administrativamente



- **A nivel de la generación de ingresos:**
La ODB iniciando con el proceso de producción y venta de uniformes escolares en los hogares infantiles de la ciudad de Cali

- **A nivel de los aprendizajes organizacionales:**
Experiencia sistematizada y socializada entre los asociados y la entidad acompañante

2.4 La metodología de Intervención

Para el logro de los resultados planteados, se diseñaron estrategias orientadas principalmente a la capacitación, consultoría y asistencia técnica de los asociados, con el objetivo de generar conocimientos y habilidades entre los asociados que permitieran el fortalecimiento de las capacidades colectivas para el desarrollo de Asohiva.

A continuación les compartimos el resumen de la metodología del Proyecto:

Componente	Estrategia	Actividades
	<p>Capacitación. Proceso organizado que busca generar en los asociados conocimientos y habilidades organizativas.</p> <p>La capacitación no excluye formas no formales de trasmisión que incluyan la estimulación y animación de los asociados, tales como los encuentros o talleres de sensibilización o motivación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 4 Talleres de sensibilización sobre fortalecimiento organizacional, trabajo en equipo y cultura organizacional para los 99 asociados directos (hogares infantiles) - Capacitación en manejo administrativo y contabilidad a máximo 6 asociados directos (hogares infantiles) - Capacitación en movilización de recursos y gestión de proyectos para los 99 asociados directos (hogares infantiles)
Fortalecimiento Organizacional	<p>Consultoría. Es un proceso en el que un consultor especializado lograr el mejoramiento de la gestión, operación o resultados de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Consultoría a la Junta Directiva de Asohiva para el Direccionamiento Estratégico - Consultoría a la Junta Directiva de Asohiva en sistemas de comunicación y circulación de la información - Diseño e implementación de la metodología de sistematización del proyecto, levantamiento línea de base, revisión y selección de la información, reconstrucción de memoria – recolección y análisis, construcción de sentido.
	<p>Capacitación. Proceso organizado orientado a generar habilidades y destrezas laborales y/o productivas para la implementación de la unidad productiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación en confección y manejo de maquinas a mujeres cabeza de hogar usuarias de hogares infantiles (asociadas indirectas)
Generación de Ingresos	<p>Asistencia técnica: asesoramiento y ayuda en la resolución de problemas o demandas concretas en relación a cuestiones eminentemente técnicas, que se presenten en el desarrollo del proyecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Asistencia Técnica en la elaboración del Estudio de factibilidad y estrategia de comercialización para la unidad productiva. - Selección de 10 asociadas cabeza de hogar con conocimiento en confección y provenientes de las comunas 13,14, 15 y 21 de la ciudad de Cali



2.5 Los impactos esperados del Proyecto

A nivel global podemos afirmar que el fortalecimiento de capacidades no es un resultado que se obtiene al finalizar el proyecto, sino que inicia desde el momento mismo de la formulación del proyecto y se va enriqueciendo durante la ejecución del mismo.

Aspectos	Impacto Esperado
Vínculos y articulación entre Organizaciones de Base	Asohiva se fortalece logrando el apoyo a otras organizaciones de base con menos experiencia en el tema de niñez y/o confecciones.
Mejoramiento de ingresos de las familias directamente beneficiadas	Las familias de las asociadas logran mejorar sus ingresos, brindándoles a sus hijos una mejor calidad de vida. Así mismo la ODB logrará una sostenibilidad económica brindándoles un mejor servicio a sus asociados.
Valor agregado y/o innovaciones	Se trata de un proyecto que logra la articulación de un proceso social con la implementación de una unidad productiva , que le dará sostenibilidad al proceso inicial promovido por la ODB.
Disminución de la pobreza	Las asociadas beneficiarias directas del proyecto, logran estabilidad laboral, mayor participación en espacios sociales, capacitación para el empleo y el desarrollo humano.
Vinculación y aportes al Sector (agroindustrial, manufactura) Económico servicios,	Generación de empleo y nuevos servicios a precios más accesibles para las familias, integrándose a la cadena productiva de las confecciones.
Sostenibilidad de las organizaciones de Base.	Proyección de la sostenibilidad de la organización al aumentar el ingreso económico de la ODB, por medio de la venta permanente de uniformes a 8.000 niños en Cali y posteriormente a 16.000 en el Valle, en Hogares Infantiles vinculados a la Asociación, que han tenido vida jurídica promedio de 30 años y con coberturas de atención garantizadas. Además, más adelante se espera ofrecer y obtener la prestación del servicio a instituciones educativas públicas y privadas.

A nivel global podemos afirmar que el fortalecimiento de capacidades no es un resultado que se obtiene al finalizar el proyecto, sino que inicia desde el momento mismo de la formulación del proyecto y se va enriqueciendo durante la ejecución del mismo, como lo veremos en otros capítulos.



Los Fundamentos de Nuestra Acción



***“La orientación del proyecto era clara: su capacidad para movilizarnos, conocer y participar de nuestra Asociación”
Asociada Junta Directiva Asohiva***



La apuesta del Programa PorAmérica es generar Desarrollo de Base a través de proyectos para el fortalecimiento de las capacidades organizativas y la generación de ingresos que ejecutan y administran las Organizaciones de Base como Asohiva.

En PorAmérica, el Desarrollo de Base es entendido como *“la capacidad colectiva de las organizaciones para poner en movimiento por sí mismas, los recursos humanos, físicos y económicos disponibles en ellas y en su entorno, definir necesidades, identificar alternativas de acción más viables para la superación de sus problemas, e identificar, formular, ejecutar y evaluar planes, programas y proyectos de desarrollo. También consisten en el incremento y cualificación de la interacción de las organizaciones entre sí, y de estas con los actores públicos y privados, de manera que se consoliden en entornos favorables a sus iniciativas y a su participación permanente en los asuntos públicos”*¹.

Como se puede apreciar, este concepto tiene múltiples elementos para interpretar y analizar nuestro proceso: organizaciones de base, movilización de recursos, superación de problemas, gestión de planes programas y proyectos, interacción con organizaciones y actores en entornos favorables. ¿Cada uno de estas cosas que significa y representa para el proceso de Asohiva? Más que una respuesta, esta pregunta originó otras que nos llevaron a entender nuestra propia experiencia desde el prisma de las teorías sobre el Desarrollo de Base. Estas son algunas de las respuestas que encontramos:

1. Concepto tomado de “La Sistematización en el Programa Por América” Tutorial para Organizaciones de Base (Correa, Laura Victoria – 2011:7) citando a Jairo Chaparro Valderrama (2007:10)

- ¿A qué nos referimos con una organización de base?

De acuerdo a la recopilación que realizan Ribeiro de Souza y Barbosa (2007) de la experiencia de diferentes organizaciones y fundaciones de RedAmérica, las organizaciones de base se diferencian de otras porque:

- i) están en la base, entendiendo que la “base” se refiere al vínculo existente entre las personas y grupos con su vida cotidiana y su ámbito más cercano como la comunidad.

De allí que el carácter voluntario de sus asociados; ii) surgen y representan soluciones desde las “bases” para superar factores que limitan su bienestar y desarrollo y iii) su ámbito de acción es principalmente local, sin que esto signifique que no pueda extender su acción a otros ámbitos.

El protagonismo de estas organizaciones ha surgido en las últimas décadas, al entender que si las soluciones a problemas del desarrollo son producto de iniciativas de las bases o comunidades locales, y no de imposiciones externas, es más probable que las mismas se sostengan en el tiempo.



- **¿Qué implica el desarrollo de base?**

El desarrollo de base busca fundamentalmente generar capacidad de acción colectiva para incidir sobre problemas que afectan su bienestar de las comunidades de base. La acción colectiva supone entonces que estos grupos trabajan de manera consciente, intencionada y motivada por la presencia y defensa de intereses comunes.

Para que un proceso de desarrollo de base se mantenga en el tiempo es necesario que las acciones colectivas incorporen al menos tres elementos:

- a. Conformación y/o consolidación de la organización comunitaria:**

En el desarrollo de base, a diferencia de otras miradas, las personas y miembros del grupo de base conocen mejor que los agentes externos su situación y lo que afecta su calidad de vida.

En este sentido, los grupos de base plantean de manera autónoma las alternativas para transformar sus problemas, trazan sus objetivos comunes y movilizan recursos propios y o del entorno que necesitan para lograrlos.

b. Construcción y fortalecimiento de capital social

El capital social de manera simple, es un conjunto de normas y relaciones que se caracterizan por la confianza y reciprocidad, propiciando con ello, que grupos de personas puedan actuar de manera coordinada y con beneficios mutuos.

Cuando las acciones colectivas se caracterizan por la confianza y reciprocidad, se puede afirmar que están generando capital social al interior de las organizaciones de base.

c. Participación activa de las organizaciones de base con otros actores

Las organizaciones de base no actúan solas; además del mejoramiento de la capacidad organizativa, es decisiva *“la formación de coaliciones, federaciones y redes de apoyomutuo entre organizaciones de una orientación similar”* (Kleymeyer, Charles 1993:24). Y precisamente la participación, es la que les permite tejer relaciones con otro tipo de organizaciones o instituciones de carácter público y privado, con una línea similar y que permita la concertación respecto a problemáticas específicas del desarrollo hacia las que orientan sus acciones la organización de base.

En la medida que las organizaciones se fortalecen, logran vincularse a procesos de desarrollo local desde sus apuestas y acciones colectivas



•Cómo se logra promover el Desarrollo de Base en los proyectos de PorAmérica?

En el Programa PorAmérica, “la estrategia general también está orientada al Desarrollo de Base. Esto significa que debe aportar a la generación de ingresos y al fortalecimiento de capacidades organizativas. Los tres

niveles: Organizaciones de Bases, Entidades Acompañantes y Unidad Ejecutora deben actuar de manera articulada para promover el Desarrollo de Base”².

En este marco, los proyectos son ejecutados por el primer nivel, las Organizaciones de Base, buscando que en a través de su ejecución logren fortalecerse su capacidad organizativa y su capacidad para generar ingresos.

Para entender mejor estos dos pilares del proyecto, es preciso definirlos de la siguiente forma:

2. Gómez, Laura Victoria. La Sistematización en el Programa PorAmérica. Tutorial para Organizaciones de Base, 2011:7.

-La Capacidad Organizativa

La capacidad organizativa u organizacional es “*el conjunto de habilidades y destrezas de tipo colectivo que tiene la organización para coordinar y combinar a su interior recursos, capacidades internos y externos*”³ que le permiten a una organización cumplir sus objetivos. Fortalecer esta capacidad implica vivir un proceso que se enfrenta a desafíos tales como fortalecer la participación de los integrantes de la organización de base, la democratización en la toma de decisiones, la identificación y establecimiento de prioridades comunes, formulación, ejecución y evaluación de sus propias iniciativas, además de la generación y apropiación colectiva de recursos para mantener estas acciones en el tiempo (movilización de recursos).

Estos cambios no son viables sin antes superar los problemas que permanecen ocultos o implícitos en las relaciones sociales de la organización; incluso puede decirse que el solo hecho que aparezcan ya denota un inicio en el proceso de fortalecimiento porque originan los cuestionamientos y retos suficientes para mantener su continuidad.

3. MENDEZ, Celina; Petit, Elsa Melina. “La capacidad organizacional en la implementación de sistemas computarizados”. Memorias del I Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación, Argentina. 2006.

En las experiencias que estudio la Fundación Interamericana (1993), estos “escollos ocultos” se superaron a través de la formación y acompañamiento, pues la mayoría lograron avanzar a través de la capacitación, la asistencia técnica, la evaluación participativa, mecanismos de autogestión y establecimiento de redes. En resumen, estrategias orientadas más hacia las personas que hacia la financiación únicamente de elementos o bienes materiales.

-La Generación de Ingresos

La generación de ingresos en el proyecto hace referencia a la creación de capacidad para generar fuerza laboral o emprendora, a través de la formación o asistencia técnica, de tal manera que las organizaciones y sus asociados logren ganar dinero y sustentarse económicamente en el tiempo⁴.

El sentido de este componente es fundamental, si tenemos en cuenta en además el fortalecimiento de la capacidad organizativa, el Desarrollo de Base es una apuesta para la disminución de la pobreza, en la que la generación de ingresos permite ampliar el acceso a oportunidades económicas de la población en la base que se encuentra en condiciones de exclusión. (Villar Rodrigo: 2003).

4. Concepto tomado de la colección de Buenas Prácticas y Lecciones Aprendidas (2007), realizada por la OIT acerca de programas que utilizan la generación de ingresos como estrategia de fortalecimiento comunitario para la Prevención y Eliminación de la Explotación Sexual Comercial de Niños, Niñas y Adolescentes en la Triple Frontera (Argentina, Brasil y Paraguay)

El fortalecimiento de la capacidad organizativa como de la generación de ingresos permite que las organizaciones de base tengan claro hacia donde quieren ir y cómo quieren aportar a su entorno. Como lo dice en su libro Charles Kleymeyer, *“el objetivo a largo plazo del desarrollo de base es producir organizaciones locales más viables, productivas y eficaces que sean capaces de realizar más actividades de desarrollo por su cuenta, mucho después que un proyecto concluya”* (Kleymeyer, Charles 1993:24).



Determinar hasta qué punto logramos avanzar en este camino del Desarrollo de Base, es el sentido de la sistematización que nos permitió aprender y compartir lecciones desde lo que hicimos y vivimos en nuestro Proyecto .

4

Cómo sistematizamos



“En esta y cualquier organización las cosas deben estar claras: debemos reconocer cuál es nuestro papel, hasta dónde llegamos, cuáles son nuestros objetivos y sobre todo la necesidad de reflexionar tener lineamientos para no cometer errores y saber cómo es que se deben hacer las cosas”

Asociada Asohiva



Nuestro Concepto de Sistematización

La sistematización dentro del Proyecto y el Programa PorAmérica es uno de los pilares que sustenta el modelo del Desarrollo de Base; a través de ella, las Organizaciones logramos generar capacidades para aprender sobre nuestras acciones, identificando de manera crítica, los

factores de éxito, las lecciones y los cambios pertinentes para nuestras prácticas.

La sistematización en Asohiva, fue concebida como un proceso formativo que tiene un amplio significado en el mejoramiento del fortalecimiento organizativo y la generación de ingresos. Entendimos que la sistematización es la interpretación crítica de nuestras experiencias para identificar aprendizajes que tengan una utilidad para futuras acciones y proyectos, a partir de la reconstrucción del proceso vivido.

A partir de la metodología propuesta por el Programa PorAmérica y el Centro de Estudios y Publicaciones Alforja¹, logramos estructurar nuestro modelo en búsqueda de tres propósitos: i) comprender mejor lo que hacemos y por qué lo hacemos, ii) compartir nuestros aprendizajes al interior y exterior de la Asociación y iii) generar nuevos conocimientos sobre el modelo de Desarrollo de Base para el Programa PorAmérica.

1. El Centro de Estudios y Publicaciones Alforja es una asociación civil de Costa Rica que desarrolla procesos de Educación Popular en Latinoamérica, teniendo como una de sus principales estrategias la sistematización de experiencias, en la cual han desarrollado amplios aportes teóricos y metodológicos en cabeza de autores reconocidos en el tema como Oscar Jara.



La Metodología para Sistematizar

La metodología de la sistematización en Asohiva tuvo un enfoque participativo en el que los actores implicados en la intervención realizamos un análisis para darle “sentido” a la experiencia.

Este ejercicio estuvo a cargo del Comité de Sistematización, creado como una instancia sugerida en el marco de la Estrategia General de Sistematización de PorAmérica, con el fin de generar capacidad de aprendizaje organizacional a partir de los proyectos, con el ánimo que la sistematización siga siendo parte constitutiva de las acciones de la Asociación.

El Comité estaba conformado por la Junta Directiva y por una profesional de acompañamiento conformación en el tema de sistematización. Con esta combinación de saberes y la orientación general de PorAmérica se logró una sistematización “en caliente”; es decir que tuvo lugar durante el desarrollo del proyecto, con el fin de generar continuamente la reflexión sobre las diferentes fases de ejecución.

Nuestra propuesta metodológica en el proceso se diseñó y realizó en cinco tiempos, los cuales se nombraron y definieron tomando como referencia el modelo general de PorAmérica, las propuestas de Alforja creadas por Jara (2001), Londoño y Atehortúa (2011), como lo veremos a continuación:

1° El punto de partida

En este momento de la sistematización identificamos las condiciones iniciales de Asohiva en su realidad organizativa y en el tema de generación de ingresos de las asociadas. En este aparte nos orientamos a construir un panorama medible y concreto, utilizando para ello la **Línea Base del proyecto**, que presentamos y explicamos más adelante.



2° Las preguntas

Las respuestas estuvieron en función de la pregunta central, articuladora del proceso en todos los niveles del Programa PorAmérica:

“¿Cómo se aporta al modelo de Desarrollo de Base a través de proyectos de generación de ingresos y fortalecimiento organizacional en un programa que implica acompañamiento de entidades y alianzas entre Organizaciones de Base y organizaciones empresariales en seis países?” (Gómez, Laura: 2011)

La respuesta la fuimos construyendo entre diversos actores del Programa, pero no sin antes dar respuesta a los interrogantes² necesarios para establecer nuestra propia ruta de sistematización:

2. Las preguntas se tomaron del modelo que propone Oscar Jara (1997) dentro de su propuesta metodológica para sistematizar.

¿Para qué hicimos esta sistematización? (el objetivo)

A través de la sistematización generamos los aprendizajes y lecciones orientadas a fortalecer las capacidades organizativas y de generación de ingresos de la Asociación de hogares Infantiles del Valle- Asohiva, a partir de la reflexión sobre la intervención y la medición del impacto del proyecto “Fortalecimiento social, económico y organizacional de la Asociación, a través de una unidad productiva de confección”, en el marco del Programa PorAmérica.

¿Qué experiencia sistematizamos? (el objeto a sistematizar)

Nos orientamos a reflexionar sobre el Proceso de Fortalecimiento Organizativo y de Generación de Ingresos de la Asociación de hogares infantiles del Valle – Asohiva logrado a través de la implementación del proyecto “Fortalecimiento social, económico y organizacional de la Asociación a través de una unidad productiva de confección” en el período 2011 – 2012

¿Qué aspectos centrales de esas experiencias nos interesaba sistematizar?

Para Asohiva, los aspectos centrales a sistematizar se consolidaron en dos ejes:

a.El proceso de fortalecimiento de la capacidad organizativa de Asohiva en el marco del proyecto.

b.La generación de los ingresos para las mujeres cabeza de hogar asociadas que participan en la unidad productiva de confección.



¿Qué fuentes de información utilizamos?

Información secundaria. La sistematización se realizó durante el proceso de ejecución del Proyecto. A medida que avanzamos fuimos recuperando nuestra experiencia tomando los informes, las actas, los documentos de capacitación y consultoría implementadas.

Información primaria. A medida que avanzó el Proyecto se utilizaron entrevistas, observación participante y no participante con el fin de reconocer las percepciones, opiniones y relatos de los actores del proyecto: la junta directiva de Asohiva, el comité de sistematización, el equipo de consultores/capacitadores, los asociados y las mujeres de la unidad productiva.

Logramos que estas dos fuentes tuvieran una conversación que nos diera cuenta del Proyecto y así lograr un proceso de sistematización de permanente construcción y aprendizaje colectivo.

3° El proceso vivido

Aunque sistematizar no es narrar simplemente los hechos; un buen análisis depende de la reconstrucción ordenada del proceso. Con el fin de tener información clara y visible sobre cada etapa del proceso, realizamos dos acciones:



- **Planificamos la sistematización.** Con el apoyo del Programa PorAmérica realizamos un Plan de Sistematización en el cual “se identifican los propósitos de la sistematización, las actividades, los responsables, los tiempos, los recursos y los resultados que se espera obtener” (Gómez, Laura 2011:18)

- **Recuperamos e interpretamos nuestra experiencia.** Recuperamos la información primaria y secundaria con la ayuda de matrices que nos permitieron reconstruir el proyecto en momentos de intervención y en su ritmo cronológico.



4° El punto de llegada

Con la información recolectada sobre el proceso vivido, en el comité de sistematización, realizamos sesiones de análisis, en las cuales logramos evidenciar los factores que facilitaron o no los logros del Proyecto.

También reflexionamos sobre los cambios en relación a la línea base del Proyecto y cuestionamos hasta donde el Proyecto logró aportar a nuestro Desarrollo de Base. Así llegamos a conclusiones y construimos las lecciones valiosas sobre nuestra propia realidad organizativa y el rumbo de nuestro proceso de fortalecimiento.

Para facilitar la apropiación de los aprendizajes obtenidos con la sistematización, diseñamos una publicación interactiva con un esquema sencillo y escrita en un lenguaje amigable.

Esta publicación digital además de entregarla a los asociados, la compartimos en la página web de de Asohiva, de tal manera que las enseñanzas de nuestra experiencia nos permitan aportar lecciones aprendidas y retos para mejorar las prácticas de hogares infantiles y otras organizaciones que se encuentre en procesos de fortalecimiento organizativo y/o generación de ingresos.

En fin, queremos que esta sistematización no sea un documento, sino un elemento pedagógico para organizaciones de base .

Nuestro punto de partida



“Al inicio estábamos *por fuera* de la Asociación, pero el proceso de fortalecimiento nos enseñó a tener un sentido crítico frente a la realidad de la Organización. Nos quedó funcionando las palabras de un profesor: - cuestionense y cuestionen para saber hacia donde queremos ir o hacia donde queremos que nos lleven –”

Asociada a Asohiva



Para reconocer cómo estábamos antes de la ejecución del Proyecto, consideramos el uso de la línea base para evidenciar de manera rigurosa los avances y logros en los dos ejes de nuestra experiencia: *El proceso de*

fortalecimiento de la capacidad organizativa de Asohiva en el marco del proyecto y la generación de los ingresos para las mujeres cabeza de hogar asociadas que participan en la unidad productiva de confección.

En cada uno de estos ejes hicimos una primera exploración para saber qué pretendíamos cambiar con el proyecto; en esta medida, la línea base fue utilizada como herramienta de medición que permite obtener información mayoritariamente cuantitativa sobre los cambios en las variables e indicadores modificables a través de la intervención.

Aunque las líneas base son utilizadas más en estudios de evaluación que en la sistematización por su orientación fundamentalmente cuantitativa, fue importante incorporarlas en este proceso para obtener datos observables rápidamente sobre los cambios que generó esta primera experiencia de Asohiva en la ejecución de un proyecto apoyado por una entidad diferente al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar.



***SITUACION INICIAL DE LA
CAPACIDAD
ORGANIZATIVA***



Nuestra Capacidad Organizativa al inicio del Proyecto

Para definir la forma de medir la capacidad organizativa tomamos en cuenta algunas dimensiones y criterios de calificación que propone la metodología ICO (Índice de Capacidad Organizacional) construida y ampliamente

validada por el Ministerio de Agricultura colombiano y el Programa Midas realizado en Colombia con organizaciones de base y de segundo nivel¹.

Con base en esta metodología fuimos adaptando una línea base acorde a nuestro proyecto, en la cual la capacidad organizativa es un conjunto de otras capacidades internas a nivel administrativo, gerencial y de gestión, a nivel de movilización de recursos económicos, movilización y gestión de su talento humano, a nivel de servicios y oportunidades para sus asociados y comunidades, y a nivel de la interacción o establecimiento de relaciones con organizaciones públicas y privadas de su entorno.

A partir de esta indagación, logramos consolidar una visión general sobre nuestra situación organizativa, y sobre todo, la posibilidad de validar una herramienta de autoevaluación para seguir midiendo nuestra capacidad en diferentes iniciativas.

Miremos los resultados obtenidos:

1. MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL, Índice de Capacidad Organizacional. Instrumento de diagnóstico del estado organizativo de las comunidades campesinas locales. Serie Documentos Proyecto Piloto de Zonas de Reserva Campesina. Colombia, 2003.

Capacidad Administrativa, Gerencial y de Gestión

Esta capacidad en una organización de base permite identificar hasta qué punto la identificación de los problemas parte de una construcción colectiva que moviliza a sus asociados en torno a su solución y a su futuro como organización.

Evaluemos cuál es la situación inicial de Asohiva en este sentido:

•Diagnóstico de las necesidades y construcción de planes como organización:

En el periodo de aplicación de la línea base no se evidencia un ejercicio participativo para identificar las problemáticas sentidas por los asociados en otros espacios diferentes a los de la Asamblea General:

“Existe una falta de identificación de las necesidades de gestión de los hogares infantiles; no hay una integración o no nos tienen en cuenta dentro de la planeación que realiza la junta directiva”. (Taller de Recolección de información, fecha Mayo 27 de 2011)

- **Formulación y ejecución de planes, programa o proyectos de desarrollo:**

Los planes, programas o proyectos de Asohiva no necesariamente responden a lineamientos estratégicos de la organización, pues desde 2009 no se tiene un plan que pueda orientar hacia dónde va la organización y que acciones son necesarias para alcanzar los objetivos planteados. Actualmente se toman en cuenta las necesidades que identifican algunos hogares infantiles o la junta directiva para elaborar proyectos o por el contrario, responde a invitaciones externas o licitaciones.

La formulación de estas iniciativas es generalmente una labor de una o muy pocas personas al interior de la Asociación, ya que la mayoría de los asociados no se sienten preparados para hacerlo.

- **Evaluación y sistematización de los planes, programas o proyecto:**

Si bien la evaluación de las iniciativas se está realizando a través de las reuniones mensuales de Junta Directiva, no existen mecanismos, responsables o tiempos claramente definidos para reflexionar de manera amplia y participativa cuáles fueron los logros o resultados de los proyectos o qué prácticas funcionan o no en la organización.

Esta situación refleja que la Organización no ha establecido formalmente la evaluación permanente de su actuación, y aún menos, un proceso de sistematización que les permita comparar sus resultados en los proyectos y generar aprendizajes para nuevos procesos.

Comunicación y circulación de información en la Asociación:

Al no existir espacios de encuentro permanente y no tener una cultura de retroalimentación, evaluación o sistematización permanente, en Asohiva el flujo de información se limita a medios como el correo electrónico o llamadas telefónicas que poco propician la discusión o la retroalimentación de la actuación de la organización.

Frente al tema existen percepciones de los asociados como la siguiente:

“Yo pienso que la comunicación y la convocatoria en Asohiva es muy limitada y cerrada y los procesos en una Asociación en la que todos tenemos puntos de vista diferente. Yo pienso que debemos como tratar de socializar más lo que se hace. No hay como ese engranaje tienen como lo que se debe hacer como el engranaje del socio con la Asociación, sino que se percibe que la Asociación son ellos por allá y nosotros por acá; entonces yo hago las cosas porque me gusta, pero no porque estoy pensando en el beneficio de la Asociación”.
(Entrevista a asociada de Asohiva, junio de 2011)

Capacidad de Movilización de Recursos Económicos

Esta capacidad está relacionada con el nivel de Asohiva para la gestión de fondos y recursos económicos que sustentan su operación y sostenibilidad. Estos recursos pueden ser de fuentes propias o fuentes externas, y el grado de Desarrollo de una Organización se evidencia en la medida que tienen menor o mayor grado de dependencia de recursos externos para lograr implementar sus iniciativas.

El desarrollo que tiene Asohiva se puede valorar inicialmente de la siguiente manera:

La mayor fuente de ingresos en toda la historia de Asohiva está relacionada con los contratos y convenios suscritos, especialmente con ICBF. Estos recursos alcanzan un valor de \$1.916.694.714 en el periodo de 1998 a 2010; sin embargo estos recursos son casi en su totalidad solo para gastos operativos de los proyectos, sin que generen altos excedentes a la organización para capitalizar o reinvertir.

Respecto a las fuentes propias, es decir las afiliaciones de asociados, éstas representan la menor fuente de ingreso en todos los años y generalmente se presenta mora en su pago. Además de este rubro, la organización no cuenta con otras fuentes propias para asegurar su sostenibilidad y funcionamiento.

Es importante señalar que casi la totalidad de los recursos tanto internos como externos son gestionados por la Representante Legal; de tal manera que esta es una capacidad de la organización que depende de una sola persona y no de un grupo o del colectivo de asociados

Capacidad de Movilizar el Talento Humano

Este análisis está centrado en el desarrollo de asociados principalmente, ya que al momento de la línea base la ejecución de los proyectos y actividades se encuentra a cargo de las integrantes de la organización y no de contratistas o personal externo.

La importancia de esta capacidad es la de mostrarnos las actividades que la organización propicia para fortalecer su principal capital social, sus asociados.

En la valoración realizada dentro de la Línea Base, la medición arroja los siguientes resultados:

Si consideramos que el talento humano de Asohiva es de carácter de voluntario, cabe afirmar que la gestión de recursos humanos está relacionada fundamentalmente con la “construcción y renovación permanente del *contrato* existente entre la persona y la organización mediante el cual, tanto la una como la otra, intentarían maximizar los beneficios de toda índole que se derivan del vínculo existente entre ambas”

Asohiva promueve este “contrato” especialmente con el Encuentro Anual de Hogares Infantiles que tiene por objetivo generar un espacio de integración y socialización de los hogares infantiles; no obstante, según las entrevistas realizadas, el nivel de involucramiento de los asociados en las responsabilidades y actividades de Asohiva es muy bajo:

Capacidad de ofrecer servicios y oportunidades para sus asociados y comunidades

Con esta capacidad podemos evidenciar cómo la Organización genera alternativas y oportunidades para resolver necesidades locales e incrementar el bienestar social, económico y cultural de sus asociados.

En este sentido, Asohiva nació principalmente para cualificar la atención a la Primera Infancia, a través de la capacitación y la asesoría. Para los Hogares Infantiles asociados, la capacitación es un servicio altamente valorado de Asohiva como lo expresa sus asociados fácilmente:

“Lo más positivo de Asohiva es la capacitación que busca unificar criterios del Programa de Hogares Infantiles, además de la búsqueda permanente de asistencia y asesoría para los Hogares en temas como el legal, los estándares de calidad, etc”. (Taller de Recolección de información, fecha Mayo 27 de 2011)

Desde el inicio de su historia, este es el servicio que más ha cuidado Asohiva; sin embargo algunos asociados entrevistados aseguran que ha bajado el número de capacitaciones en los últimos años o que las que se han dictado deben cofinanciarse con una cuota por hogar infantil, adicional a los aportes anuales que realizan a Asohiva.

A pesar de tener su radio de acción en comunidades vulnerables, Asohiva no cuenta con servicios de apoyo económico y generación de ingresos ni para sus asociados directos (hogares infantiles) ni indirectos (padres de familia usuarios) que les permita mejorar su bienestar.

Evaluación Capacidad de Interacción o de Establecimiento de Relaciones con Organizaciones Públicas y Privadas



La sostenibilidad y el desarrollo de la misión de las organizaciones de base se fortalece si logra articularse a procesos de desarrollo local, con organizaciones públicas y privadas de su entorno y participando de manera activa en escenarios públicos de incidencia en decisiones y políticas públicas.

La capacidad de relacionarse con el entorno y otros actores es proporcional al grado de cohesión interna; se puede decir que esta capacidad evidencia de alguna manera el grado alcanzado en otras habilidades organizativas como lo plantea Chaparro (2007:11): *“cuando en las organizaciones comunitarias existe mayor capacidad para autoconvocarse, definir colectivamente sus necesidades, identificar, ejecutar y evaluar de forma compartida alternativas (desarrollo de base, se genera mayor confianza entre sus integrantes y se crean condiciones para que estas organizaciones cualifiquen sus relaciones con otras organizaciones, con la empresa privada y el Estado*

Para identificar el tipo y calidad de estas relaciones en Asohiva, la línea base valora los siguientes aspectos:

Asohiva a lo largo de su historia ha consolidado redes y alianzas con otras instituciones en el tema de Primera Infancia lo que la hace un actor clave en los escenarios públicos para el debate de políticas educativas en este tema.

Su debilidad en esta capacidad se remite fundamentalmente a la representación de una sola persona en estos espacios, al igual que en otras acciones, ésta recae sobre la Representante Legal y en muy pocas ocasiones en otros asociados.

Una asociada plantea esta situación en su entrevista:

“Quien no ha dejado acabar Asohiva es Miryam, ha sido una persona creativa, con iniciativa, ideas ... es la que gestiona recursos, consigue acuerdos con fundaciones como el Éxito y siempre está por Asohiva en las reuniones de Cali para todo lo que es Primera Infancia. Ella siempre es la que se ha movido mucho” (Entrevista Asociada, julio de 2011).



***SITUACION INICIAL DE
LAS MUJERES
ASOCIADAS***



LA CAPACIDAD DE GENERACIÓN DE INGRESOS DE NUESTRAS ASOCIADAS

En el eje de generación de ingresos, establecimos una línea base para establecer la situación inicial de los ingresos económicos de las mujeres cabeza de hogar, asociadas indirectas de Asohiva y que conformaron el grupo productivo de la unidad de confección del Proyecto.

La información para esta Línea Base fue recolectada a través de una encuesta de 39 preguntas que permiten caracterizar y establecer el panorama inicial para la intervención del proyecto.

Este instrumento se aplicó a un grupo inicial de veinte (20) mujeres seleccionadas para el programa la capacitación como operarias confeccionistas.

Al igual que en la Línea Base de la Capacidad Organizativa, estructuramos una matriz de guía para medir el panorama inicial de las mujeres como la que presentamos a continuación:



En el eje de generación de ingresos, establecimos una línea base para establecer la situación inicial de los ingresos económicos de las mujeres cabeza de hogar, asociadas de Asohiva y que conformaron el grupo productivo de la unidad de confección del Proyecto.

La información para esta Línea Base fue recolectada a través de una encuesta de 39 preguntas que permiten caracterizar y establecer el panorama inicial para la intervención del proyecto.

Este instrumento se aplicó a un grupo inicial de veinte (20) mujeres seleccionadas para el programa la capacitación como operarias confeccionistas.

Observemos la capacidad de generación de ingresos de estas asociadas al inicio del proyecto:

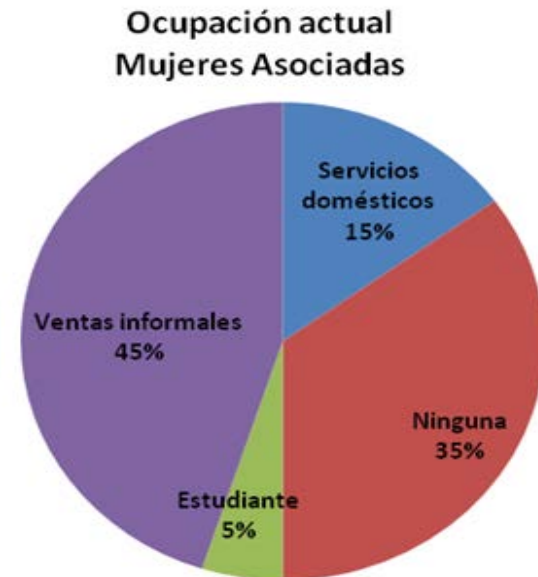


Ocupación actual y su remuneración

Dentro de las asociadas, al iniciar el Proyecto, ninguna tenía una ocupación formal o permanente que le permita recibir una remuneración fija. Mayoritariamente estas mujeres (45%) se dedicaban a las ventas informales de ropa o comidas lo que les representa un ingreso mensual que oscila entre \$70.000 y \$120.000 pesos aproximadamente.

Le sigue el 35% que no tenía ninguna ocupación remunerada, y en menor medida el 15% que esporádicamente se desempeñaba en servicio doméstico, con lo cual reciben aproximadamente entre \$150.000 a \$200.000 pesos mensuales.

El 5% que se dedica a estudiar representa a una asociada que actualmente está terminando el bachillerato.





Fuente y características de los ingresos económicos de las mujeres

Aunque en la mayoría de los hogares las mujeres deben aportar económicamente, al ser hogares extensos, varias personas del mismo aportan para su sostenimiento. En estos casos los ingresos promedio mensuales para el 55% de estas familias entre 5 y 8 personas, se encuentra entre \$550.000 pesos a \$950.000.

Los ingresos provienen fundamentalmente de dos fuentes de ingresos, las que reciben mesadas pensionales o embargo de alimentos, y las que reciben subsidios del programa estatal Familias en Acción, como se describe en la tabla a la izquierda:

FUENTE DEL INGRESOS ECONÓMICOS	NÚMERO DE CASOS	PORCENTAJE
Actividad laboral de un miembro de la familia	1	5%
Actividad laboral de un miembro de la familia y Subsidios Familias en Acción	2	10%
Actividad laboral de un miembro de la familia y actividades informales	4	20%
Actividades informales	2	10%
Actividad informal y apoyo familiares que viven en el hogar	3	15%
Actividad informal y subsidios Familias en Acción	1	5%
Subsidios de Familias en Acción y apoyo de familiares	1	5%
Subsidios, actividades informales y Apoyo de familiares	1	5%
Apoyo de familiares (mesadas, pensiones)	5	25%
TOTAL	20	100%

La percepción que tiene el 85% de las encuestadas, es la de que los ingresos no son suficientes para cubrir los gastos del hogar. El 15% de quienes afirman que si lo son, viven en familias donde existen actividades formales de economía de sus familiares o parejas.

Formación para la generación de ingresos

Dentro del grupo, el 60% ha recibido previamente capacitación para el desempeño de algún oficio o cargo específico. El 40% asegura no haber tenido acceso a este tipo de formación.

De este mismo grupo, 27% lo ha hecho en confección y diseño digital de patronaje con el software Optitex, a través de un proyecto con la Alcaldía Municipal de Santiago de Cali; sin embargo son conocimientos que no han puesto en práctica, ya que no tienen el software o no tienen un computador. Le sigue a este porcentaje, aquellas que se han capacitado en mercadeo, y en sistemas (20%) pero no han puesto estos conocimientos en práctica aún. El 12% que tiene certificados de Buenas prácticas de Manufactura BPM y en reparación de celulares, pero solo lo han implementado en actividades puntuales.



Areas de capacitación previa de las mujeres asociadas



EN RESUMEN



La capacidad organizativa de Asohiva:

En la evaluación es evidente la necesidad de fortalecimiento organizativo; en general la gestión y desarrollo de la capacidad de Asohiva está centrada en un solo cargo y los hogares infantiles asociados sienten que no participan de la orientación de las necesidades y rumbos de actuación de la organización.

La capacidad de generación de ingresos de las asociadas:

Las mujeres asociadas se dedican principalmente a actividades informales de la economía, con promedios de ingresos por debajo de un salario mínimo legal vigente y con la percepción de insuficiencia de estos recursos para cubrir las necesidades de su familia.

La formación y preparación técnica que han recibido previamente, no les ha permitido generar ingresos económicos, pues no aplican los conocimientos y saberes adquiridos.

Los momentos sistematizados

6



“En este proceso tuvimos discusiones y preguntas sobre qué es Asohiva, cómo debe organizarse, para qué le puede servir en realidad una unidad productiva. Tuvimos los cuestionamientos para parar en el camino y decir – qué es lo que debemos cambiar - ”

Asohiva Junta Directiva Asohiva



Los momentos del Proyecto nos permiten analizar los cambios y los aprendizajes de nuestro proceso. Nos permiten reconstruir la historia de esta experiencia, y a la vez, las respuestas a las preguntas que orientaron nuestra reflexión :

- *¿Cuáles son los factores que facilitaron u obstaculizaron el logro de los objetivos de fortalecimiento organizacional y generación de ingresos de las asociadas?*
- *¿Cuáles fueron las herramientas más significativas identificadas por los asociados para el fortalecimiento organizativo y la generación de ingresos?*
- *¿Qué aprendizajes son útiles, significativos y replicables para nuevos procesos de fortalecimiento organizativo y generación de ingresos en Asohiva?*

Así los momentos son una construcción reflexiva, producto de la discusión, la conversación y la puesta en común de las visiones y percepciones de los distintos actores que intervinieron en el proyecto: hogares infantiles asociados, mujeres de la unidad productiva, equipo ejecutor y consultores externos.

Por efecto de claridad, hemos organizado la información respecto a nuestros dos ejes de sistematización: a) *El proceso de fortalecimiento de la capacidad organizativa de Asohiva en el marco del proyecto* y b) *La generación de los ingresos para las mujeres cabeza de hogar asociadas que participan en la unidad productiva de confección.*



- **El proceso de fortalecimiento de la capacidad organizativa de Asohiva**

Para el proceso de fortalecimiento organizativo, desde el diseño del Proyecto se plantearon los temas de capacitación y acompañamiento necesarios según el diagnóstico estratégico realizado en el año 2009.

Si bien en la metodología del proyecto se consideraba pertinente realizar el proceso con profesionales o expertos en las temáticas, la junta directiva de Asohiva y la Entidad Acompañante acordaron la necesidad de enfatizar en un proceso de generación de capacidades y no en capacitaciones aisladas, lo que motivó en este componente a la contratación de una firma consultora¹ que diseñara y realizara una propuesta de intervención.

En este proceso la Universidad ICESI fue seleccionada por su programa de formación y el equipo de profesionales competentes que se comprometía a poner a disposición de la ODB. Observemos una línea de tiempo que nos permite visualizar el proceso vivido con la implementación de esta propuesta:

1. Es importante señalar que el Programa PorAmérica cuenta con un manual de adquisiciones y contrataciones que le permitieron a la ODB comparar diferentes ofertas formativas de firmas consultoras y realizar un proceso de selección bajo términos de referencia y calificación de las propuestas bajo criterios de calidad técnica y presupuesto.

Línea de tiempo del proceso de capacitación y acompañamiento en el proceso de fortalecimiento organizativo de Asohiva



Actores en el Proceso: Hogares Infantiles, docentes de la Universidad ICESI y Fundación Gases de Occidente (Entidad Acompañante)

Como se visualiza arriba, el proceso se realizó a través de dos estrategias: la capacitación con 5 módulos y la consultoría para el direccionamiento estratégico y la creación de procesos de gestión de la Organización.

Dentro de la capacitación, cada módulo se realizó combinando teoría y práctica, permitiendo así la aplicación a casos cotidianos de los asociados, el uso de las herramientas y conocimientos vistos.

La consultoría por su parte se realizó a través de espacios semanales en los que se realizaban sesiones de revisión y formulación de propuestas con la Junta Directiva para establecer el rumbo de Asohiva.

Los dos espacios se dieron en tiempos diferentes y pocas veces la capacitación se retroalimentó de la consultoría y viceversa; sin embargo fue la primera vez que Asohiva se enfrentaba a un proyecto en busca de su fortalecimiento organizativo y la creación de capacidad colectiva, por ello en este proceso existieron aciertos y dificultades sobre los cuales tuvimos la posibilidad de reflexionar ampliamente con la sistematización. Revisemos cada uno de estos factores:



- **Factores Facilitadores del proceso**

- El desarrollo del proceso a cargo de la firma consultora permitió que los asociados percibieran un programa formativo integral, de tal manera que entre un módulo y el siguiente, sentían continuidad de los temas y su aplicación en el ámbito organizativo de los hogares infantiles.
- Los asociados en general reconocen que el mayor beneficio que obtienen con Asohiva son los procesos de capacitación, por ello respondieron inscribiéndose rápidamente a los módulos de formación, aportando recursos económicos de contrapartida representados en transporte y refrigerios.
- Los encuentros permanentes durante la capacitación (semanal o quincenalmente) propiciaron el reconocimiento de los asociados entre sí, el intercambio de prácticas e información sobre el quehacer de los hogares infantiles; pero sobre todo, les permitió encontrarse para hablar qué es Asohiva y cuestionarse sobre la forma en la participan como asociados.
- Tomando en cuenta que uno de los primeros pasos del fortalecimiento es precisamente el de cuestionar la realidad organizativa, el proceso de capacitación les permitió avanzar en la reflexión sobre su papel como asociados y la capacidad de actuar colectivamente:

“Yo pienso que Asohiva debe abrirnos las puertas, no solo en Asambleas donde se definan asuntos puntuales, sino espacios donde se conozca la historia de los hogares, el personal que cambia, las directoras que cambian; entonces vale la pena hacer reuniones tanto como las de ICESI para hablar de cuál es el objetivo de la Asociación, su razón de ser, darles bienvenida a las nuevas directoras: hacer un equipo más humano”. (Entrevista asociada, Diciembre de 2011)

- A partir de estos cuestionamientos, la Junta Directiva y la Representante Legal, decidieron durante el proceso de consultoría en Direccionamiento Estratégico, evaluar su gestión y proyectar sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, orientados a fundamentalmente a mejorar la forma en la que se promueve la participación de los asociados para definir los problemas y rumbos de acción de Asohiva. En este sentido, 5 de los 9 objetivos del Plan Estratégico para el 2012 están centrados en este propósito.
- El proceso de formación coincidió con un período de cambios en la política de atención a la primera infancia, dando como resultado cuestionamientos tales como: quiénes hacemos parte de Asohiva, qué debe mejorar en Asohiva y hacia dónde va Asohiva. Los asociados empezaron a movilizarse, para vivir dos momentos sumamente significativos dentro del proceso, la creación de comités internos y la reestructuración legal/operativa de Asohiva.

- La conformación de los comités internos de procesos, seguimiento, compras, mercadeo y reforma de estatutos demostró que paulatinamente los asociados están construyendo nuevamente relaciones de confianza y reciprocidad que se habían debilitado en años anteriores.

- Cada comité en la actualidad cuenta con un lugar claramente definido en la operación de Asohiva y han generado espacios de encuentro que van aumentando la capacidad colectiva de Asohiva y disminuyendo paulatinamente el liderazgo centrado en una sola persona.

La revisión y reestructuración de los estatutos de la Asociación no es un resultado contemplado en el proyecto; sin embargo es un momento del proceso organizativo que surge como respuesta a los cambios en el contexto y a los cuestionamientos de sus asociados sobre la defensa y la capacidad de definir el rumbo de los hogares infantiles que hoy no tienen un panorama claramente definido en las políticas de atención a la primera infancia.



“Asohiva está pasando por un puente sobre aguas turbulentas – como diría Camilo Sexto - , está en un periodo crítico en el cual se debe ser muy estratégico...soltarse de todo, de beneficios particulares, del poder, y pensar en el beneficio de un grupo. Si eso es posible podemos pasar el puente y podemos llegar a niveles muy altos. Sabemos lo que hacemos, somos personas con una trayectoria de más de 20 años trabajando por la Primera Infancia y somos la única entidad que hoy que está afín al plan de Gobierno que busca brindar atención integral de calidad a los niños y niñas”
(Entrevista Asociada Comité de Reforma de Estatutos, Diciembre de 2011)



- **Factores obstaculizadores del proceso**

- Inicialmente la convocatoria a los asociados se realizó a través de un correo electrónico en el cual se les invitaba a inscribirse en el módulo de capacitación de su interés, pero sin aclarar que el propósito era generar las capacidades y habilidades colectivas para fortalecer a Asohiva.

Es claro que la difusión del proyecto en un espacio de Asamblea en noviembre de 2010, no fue suficiente para debatir el sentido del Proyecto y sus alcances, por tanto previo a la capacitación con la universidad ICESI, se realizaron dos reuniones en compañía de la Entidad Acompañante (Fundación Gases de Occidente) para presentar nuevamente los objetivos del Proyecto y el sentido del proceso al que habían sido convocados los asociados. Estas sesiones se realizaron una sola vez y no se tuvieron otros espacios donde se reforzara el papel de los asociados en el fortalecimiento de Asohiva:

vi
que era

“Pienso que faltó mucha información sobre el tema de que teníamos que trabajar más para el lado de Asohiva, yo lo como un proceso de capacitación personal; una oportunidad para mi hogar infantil. Yo en ningún momento percibí algo en pro de Asohiva o que me iba a comprometer a mí como asociada a realizar otro tipo de gestión dentro de la organización. Pensé más en una capacitación personal”. (Entrevista asociada, Diciembre de 2011)

- La propuesta de intervención fue diseñada por la universidad ICESI a partir de los términos de referencia recibidos, sin embargo esta firma consultora no promovió una revisión o un ejercicio de diagnóstico abierto y participativo con los asociados para validar las temáticas y plantear alternativas de acción en el marco del fortalecimiento organizativo, reforzando así entre los asociados la percepción de un proceso de capacitación aplicable al ámbito personal, profesional o de los hogares infantiles, más no para la Asociación en general.

- El proceso de formación se realizó en las instalaciones de la Universidad ICESI y en consecuencia se concentró en la ciudad de Cali, limitando la participación de asociados de municipios del centro y norte del Valle del Cauca, pues aseguraron que su presupuesto no les permitía asumir la responsabilidad de asistir cada semana al proceso formativo. A pesar de ser ampliamente conocida la situación, Asohiva en conjunto con la Universidad ICESI no implementó durante el proceso formativo una estrategia de réplica efectiva de los contenidos, reforzando así una sensación de aislamiento de estos asociados.

- El número de asociados que se mantuvo en todo el proceso formativo fue bajo, la programación de consultorías tuvo cambios constantes en sus fechas, debido a que cada asociado es la vez director o asistente de los hogares infantiles y su prioridad es responder a los compromisos con su contratante directo (ICBF); en este sentido, no se avanzó de manera significativa en un proceso de cohesión y continuidad grupal, el cual es ahora un reto de Asohiva para continuar su fortalecimiento.

HERRAMIENTAS MÁS SIGNIFICATIVAS UTILIZADAS EN ESTE MOMENTO

Las herramientas de planeación estratégica (análisis del entorno, balance score card, sistema de procesos) son las que tienen mayor valor para los asociados del proceso, ya que las aplicaron con facilidad en los hogares infantiles y con estas nuevas prácticas pueden dar mejor respuesta a los requisitos que les hace ICBF en las auditorías de calidad.

El balance score card, el plan estratégico y el manual guía para la implementación de procesos son herramientas que a la Organización le han permitido paulatinamente mejorar su gestión administrativa, evidenciar que es una organización con una estructura sólida y de esta manera, acceder a contratos de administración de hogares infantiles en Cali y diferentes municipios del Valle del Cauca.

APRENDIZAJES SIGNIFICATIVOS

“Del proceso rescatamos la necesidad de abrir un espacio para que los asociados conozcan a Asohiva desde su médula ósea. Yo siempre he dicho que uno se interesa por un proyecto, se compromete con un proyecto, cuando las expectativas de ese proceso nos tocan; nos tocan el corazón y el deseo de superarnos”. ((Entrevista asociada, Diciembre de 2011)

“Me queda una lección con claridad: en esta y en cualquier organización las cosas deben estar claras desde el principio, cada asociado debe saber cuál su papel, hasta donde llegan y cómo todo eso de los procesos, de la gestión responde a la necesidad de que que tengamos lineamientos para no cometer errores y saber como es que se deben hacer las cosas. (Entrevista asociada, Diciembre de 2011)



La generación de los ingresos para las mujeres cabeza de hogar asociadas en la unidad productiva de confección

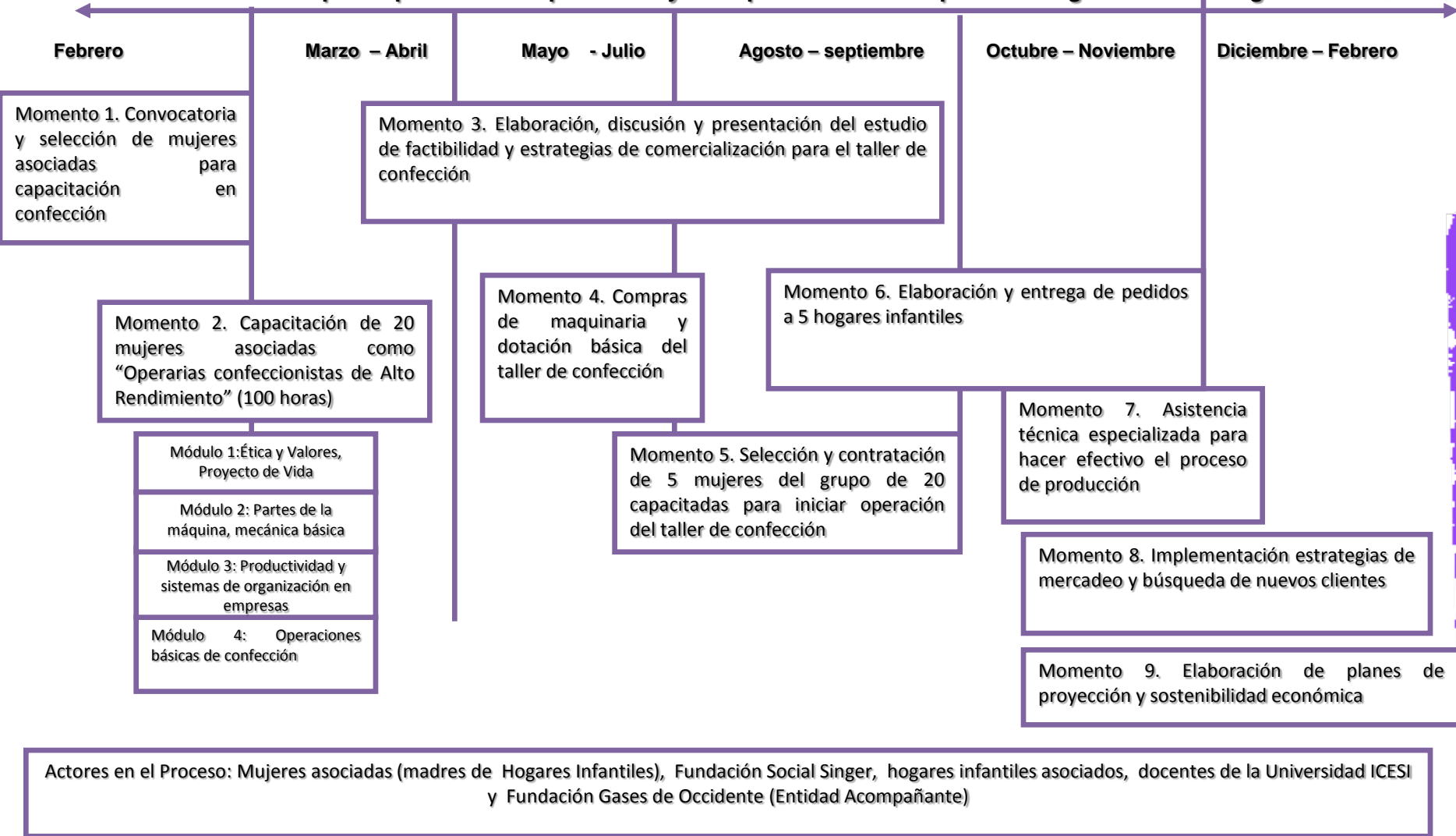
El énfasis de esta experiencia en Asohiva fue la generación de empleo en una unidad de negocio, más que de unidades o emprendimientos, permitiendo así avanzar en la capacidad para movilizar recursos económicos para las familias y hogares infantiles que conforman la Asociación.

Al igual que el proceso de fortalecimiento organizativo, este fue el primer acercamiento de Asohiva a una experiencia, con un enfoque productivo y empresarial:

Cuando iniciamos el proyecto, pensamos en una capacitación pero cuando llegamos al tema de costo y productividad, nos dimos cuenta de que ese no era el tema de generación de ingresos, debíamos dar un salto y pensamos en los uniformes, porque todos los hogares infantiles consumimos uniformes de los niños, del personal, además de colchonetas, sábanas otras cosas que nos dieron entonces el empujón para aterrizar el proyecto y construirlo". (Entrevista Asociada, Diciembre de 2011)

Visualicemos entonces los momentos que vivimos para construir nuestra iniciativa:

Línea de tiempo del proceso de capacitación y acompañamiento en el proceso de generación de ingresos en Asohiva



El proceso de generación de ingresos, como se grafica arriba inició con el proceso de selección de las mujeres asociadas que recibieron la capacitación en operaciones de máquinas de confección industrial a cargo de la Fundación Social Singer, firma consultora que también asesoró la compra de la maquinaria y la distribución de la conformación de los módulos de confección.

Posterior a este paso, realizamos en compañía de la Universidad Icesi, un estudio de factibilidad que nos ayudó a analizar antes del montaje del taller de confección, cuales eran las alternativas más viables de producción y comercialización.

A partir de estos resultados realizamos el montaje de la unidad productiva, seleccionamos las asociadas con mejor desempeño durante el período de capacitación e iniciamos operaciones. Para el período de Diciembre – Febrero, no solo estábamos produciendo, sino que teníamos ya las proyecciones para hacer sostenible nuestra naciente unidad productiva.

En este camino tan poco lineal, veamos que factores favorecieron u obstaculizaron este proceso:



- **Factores Facilitadores del proceso**

- La unidad productiva ante todo logró que Asohiva y sus asociadas (mujeres cabezas de hogar) fortalecieran su capacidad colectiva de movilizar recursos económicos. La Organización logró establecer una fuente propia de recursos que apoya su presupuesto, teniendo así menos riesgo de paralizar su operación, y las asociadas lograron tener las habilidades para generar una actividad económica formal en el sector de la confección que les asegure un ingreso económico. Las dos cosas evidencian entonces la capacidad organizativa de tener recursos y oportunidades propias que disminuyen su dependencia de cualquier fuente de financiación o apoyo externo.
- En segundo lugar, si bien Asohiva en su trayectoria no había considerado antes establecer una unidad de negocio, diferentes factores le permitieron asegurar su capacidad para gestionar una empresa de confección de manera sostenible tales como:

Qué favorece una empresa de una organización de base como Asohiva?

- El principal capital es el conocimiento de su cliente; una asociación que vende a sus asociados, conoce “de cerca” cuáles son sus necesidades, qué tipo de productos les satisface, cómo compra, a quiénes compra; de esta manera Asohiva no tuvo que hacer una gran inversión en estudiar el mercado o en estrategias para incentivar la compra de los uniformes infantiles.
- El conocimiento detallado de su competencia, ya la misma está constituida por los proveedores de uniformes de los hogares infantiles; por tanto a Asohiva le fue más fácil ubicar información privilegiada sobre precios, formas de negociar, tipos de productos y beneficios que como nueva empresa tenía sobre los demás proveedores.
- La inversión en una cadena de comercialización era mucho más baja que en una empresa nueva, en tanto sus clientes son a la vez dueños y compradores de la empresa.
- Con el proceso se logró crear la capacidad de generar ingresos y no solo una oportunidad de empleo para las mujeres asociadas cabeza de hogar; como lo refleja una asociada en sus palabras:

Yo había hecho cursos, muchos en la Alcaldía, en otros lados, pero no había tenido la oportunidad de volverlos mi fuente de trabajo; ahora puedo sentir que tengo un dinero para ahorrar, para buscar un sitio aparte y no vivir por ejemplo más con mi suegra; puedo tener un espacio para mis hijos y para mi tranquilos, mejor. ((Entrevista, mujer asociada de la unidad productiva, diciembre de 2011)



- **Factores obstaculizadores del proceso**

La implementación de la unidad productiva de confección fue ante todo un reto, si entendemos que esta experiencia era totalmente nueva para Asohiva y le exigía trabajar como una organización solidaria, pero a la vez empresarial.

Los obstáculos hoy son valorados como una prueba más de que Asohiva tiene una gran capacidad como organización para mejorar y tener un buen desempeño en diferentes áreas de desarrollo. No obstante, dentro de los obstáculos o debilidades más significativos de este proceso podemos considerar:

- Establecer una figura de gerencia, administración o liderazgo dentro de la unidad productiva no fue una tarea fácil; primero porque los asociados tienen diversos papeles al tiempo como directores de hogares infantiles, asociados y en algunas casos como directivos de la Asohiva. En segundo lugar, la experiencia de administrar una unidad productiva era desconocida para la mayoría de asociados, pero con la ayuda de la consultoría externa, finalmente Asohiva pudo identificar el comité competente que hasta hoy lidera unidad productiva.



- **Factores obstaculizadores del proceso**

- Aunque Asohiva reconocía desde el inicio su debilidad para administrar la unidad productiva, ya que no había hecho parte de su quehacer misional, no se incorporó ninguna capacitación gerencial que permitiera hacer más eficiente la gestión del taller de confección. Para solucionar esta situación, la Asociación logró con la firma consultora reducir algunas horas de capacitación en fortalecimiento organizacional para trasladarlas a la contratación de asistencia técnica especializada en empresas de confección que le permitió a Asohiva identificar las medidas correctivas que debía tomar para continuar y estabilizar su negocio.
- Las mujeres cabeza de hogar que se vincularon como operarias fueron capacitadas en el manejo de maquinaria industrial y algunas nociones de confección, pero sus conocimientos no fueron suficientes para desarrollar los procesos de un taller de confección de mediana escala como el que demandan los hogares infantiles. Una de las mujeres nos plantea su evaluación general de la siguiente manera:

“La capacitación que nos dieron tenía mucha teoría que no era necesaria, creo que faltó desarrollar más trabajo en las máquinas que es lo fundamental para la vida laboral. Con esto me refiero a aprender operaciones reales sobre prendas reales para que podamos desarrollar velocidad de manipulación y confección de verdad”. (Entrevista, mujer asociada de la unidad productiva, agosto de 2011)

- Como se evidencia en la entrevista, la firma consultora contratada (Fundación Social Singer) no logró impactar competencias relacionadas directamente con la calidad de producción como manejo de materiales, desarrollo del trazo, escalado de prendas, corte y confección a gran escala, generando a Asohiva el costo adicional de buscar una supervisora de confección y un asesor externo para estandarizar los procesos y no generar pérdidas durante la fase de implementación.
- Con las mujeres asociadas que accedieron a la capacitación no se realizó ningún acuerdo formal frente a la retribución que tenían con el taller de confección, de esta manera algunas con las mejores competencias fueron contratadas por otras empresas, generando así una pérdida de talento humano valioso para el proceso y a la vez un costo adicional para nivelar a mujeres con menor calificación en los primeros meses de implementación del taller.
- La compra de uniformes y dotación de personal de los hogares infantiles al taller de confección de Asohiva se generó de manera paulatinamente, pues los hogares infantiles tenían generalmente proveedores de sus comunidades de influencia, en algunos casos de familias usuarias de sus servicios, con los cuales no podían anular las relaciones comerciales de largo tiempo atrás, esto desde luego, exigió a Asohiva a diseñar y explorar las alternativas incorporarlos a subprocesos de producción tales como corte, acabados, estampados, bordados

HERRAMIENTAS MÁS SIGNIFICATIVAS UTILIZADAS EN ESTE MOMENTO

- Dentro del proceso, con el apoyo de la firma consultora Universidad ICESI se realizó un estudio de factibilidad que se convirtió en una herramienta para conocer y acceder al sector de la productivo de la confección, especialmente al mundo de las “maquilas”, identificando así su potencial de consolidación y crecimiento en este circuito económico local. Este estudio no solo dejó las estrategias de comercialización que Asohiva puede seguir implementando, también logró motivar a los asociados a involucrarse en mayor medida en la unidad productiva, ya que fue construida a través de reuniones, entrevistas y encuestas que permitieron recoger diversas percepciones de los asociados sobre el futuro del taller de confección:

“El estudio fue el que nos ubicó, nos enfocó, nos dijo en que tarea nos deberíamos especializar, y no estar pique allí o allá. Logró abrir la mirada y tomar conciencia de lo que hacemos”. (Entrevista Asociada de Junta Directiva, Septiembre de 2011)

- El hecho de estar en diferentes comunidades, cercanos a diferentes proveedores, le permitió a Asohiva aprender y estandarizar rápidamente el proceso de producción y comercialización. Con este tipo de práctica que a nivel empresarial se conoce como Benchmarking, Asohiva logró regular sus operaciones para igualar o superar las prácticas que conoce de otras empresas de confección y así proyectarse con mejores planes de crecimiento y sostenibilidad de la unidad productiva.

APRENDIZAJES SIGNIFICATIVOS

“Nosotras arrancamos de cero, sin experiencia pero con la posibilidad todo el tiempo de evaluar qué estábamos haciendo, hacer las cosas bien y de buena calidad y no tirarnos a producir por producir, solo porque teníamos todo cubierto. Esa es la clave para un taller de estos, reconocer hasta dónde puedo producir, qué puedo producir y sobre eso es que puedo negociar, con eso ya me puedo ir a la calle a vender lo que me pidan” (Entrevista supervisora Taller de Confección, Octubre de 2011)

“La unidad productiva de una asociación como esta no puede ser liderada por una persona ajena a la organización; cuando eso pasa, estamos expuestos a que no trascienda de un simple negocio a hacer parte del desarrollo institucional, del desarrollo de una comunidad. Si nosotros hacemos que la unidad sea parte nuestra, eso nos moviliza, nos hace pensar qué hay que hacer, si hay que reformar estatutos, quiénes son las que deben asumir las responsabilidades, a quién le gusta; y eso también fortalece” (Entrevista Asociada Junta Directiva, Noviembre de 2011).



NUESTRO PUNTO DE LLEGADA



***“No se hizo todo lo que se planeó, ni todo lo que pensaría que se puedo hacer,
pero si nos cuestionamos lo suficiente para saber hacia donde ir y seguir
cuidando la semilla que nos deja el Proyecto ”
Asociada Junta Directiva Asohiva***



Este punto de llegada muestra ante todo que el Proyecto fue un paso más en el desafío de mejorar los procesos de gestión, de movilización de recursos y de proyección de la Asociación; y aquí nos detenemos para evaluar y reconocer los logros como los primeros pasos de una nueva experiencia.

Por eso dejamos en este punto también los retos, que representan los pasos pendientes en la carrera de seguir ganando autonomía para generar iniciativas que logren niños, niñas y familias más felices en nuestra ciudad.

Avancemos a analizar que nos deja esta experiencia:

EN EL FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD ORGANIZATIVA

El Proyecto logró mejorar nuestras capacidades, nuestra posibilidad de gestión y acción colectiva. Ahora sabemos que una mínima consistencia de nuestra organización depende de una mayor participación de sus asociados en la gestión, en el compromiso con sus objetivos, en la capacidad de apropiarse de los recursos internos y del entorno para cumplir con su misión de generar respuestas a nuestros problemas y necesidades.

Principales logros:

Asohiva vincula con mayor participación a sus asociados, quienes han logrado aumentar su confianza e interés para vincularse al liderazgo y gerencia de la Organización.

Al iniciar el proyecto, nuestra capacidad de menor desarrollo es la de tipo administrativo y gerencial; pues la habilidad de liderar, de comunicarse, de tener orgullo y sentido por las acciones y resultados de la Asociación se circunscribía solo al grupo directivo, la representante legal y no a los asociados en general.

Con el proceso de capacitación para el fortalecimiento organizacional y la sistematización, los asociados lograron cuestionar las prácticas de gestión y dirección de Asohiva, e incluso la junta directiva y la representante legal reconocieron la necesidad de cambiar la forma en la que venían desempeñando su papel.

Además con la conformación de comités de procesos, seguimiento, compras, mercadeo y reforma de estatutos, los asociados demostraron que paulatinamente están construyendo nuevamente relaciones de confianza y reciprocidad que se habían debilitado en años anteriores

El aporte del Proyecto, fue significativo en términos de aportar herramientas para planificar, para evaluar, para sistematizar y sobre todo para lograr mayor confianza colectiva sobre el potencial de Asohiva.

Una Asociación más viable, menos dependiente de recursos económicos externos debido a su fortalecimiento como oferente de programas y servicios de atención a la primera infancia, y el montaje de una unidad de confección propia.

En el proceso de fortalecimiento organizativo, reconocimos con mayor profundidad nuestra trayectoria, experticia y el potencial para seguir acompañando los procesos de atención a la primera infancia a nivel local, de tal manera que ahora tenemos mayor confianza para licitar y ofrecer acompañamiento a otras organizaciones interesadas en el tema.

Igualmente, con el Proyecto realizamos el montaje de una unidad productiva que tiene capacidad de producción estimada de 300 unidades de uniformes de niños, dotación de personal y maquila de prendas por mes, con la cual si bien todavía no tenemos altos ingresos, si hemos logrado establecer una fuente de recursos propia de recursos económicos que apoya el presupuesto general de Asohiva, teniendo así menos riesgo de paralizar su operación.

A través de la unidad productiva logramos que otros asociados se vincularan a apoyar la gestión de recursos en Asohiva; unos desde la gestión de aliados y contratantes externos, otros desde el apoyo y supervisión a la producción de confecciones y otros desde su mismo papel de realizar compras a la unidad productiva para su hogar infantil.

De esta manera logramos concluir que como oferente de programas y como empresa de confección, la Asociación evidencia entonces la capacidad organizativa de tener recursos y oportunidades propias que disminuyen su dependencia de cualquier fuente de financiación o apoyo externo.

Asohiva tiene mayor reconocimiento de Instituciones Públicas y Privadas sobre su papel como actor clave en los procesos de atención a la Primera Infancia

Si bien Asohiva es reconocida por su aporte al desarrollo de iniciativas para la Primera Infancia, actualmente la organización y sus asociados se han vinculado con mayor interés en el debate público de los cambios en políticas para los niños y niñas, logrando incluso que la Asociación fuese convocada como uno de los oferentes para administrar la nueva Estrategia Nacional de atención a Primera Infancia “De cero a siempre” en el Departamento del Valle.

Bajo esta situación, un número de asociados mayor se interesara y tiene mayor confianza en la Asociación como un representante válido para negociar sus intereses ante organismos públicos como el ICBF encargados de orientar las nuevas políticas.



EN EL PROCESO DE LA GENERACIÓN DE INGRESOS

Enfrentar un desafío como la autosostenibilidad de una Organización de Base como Asohiva, nos hizo revelar el proceso enriquecedor de la generación de ingresos. Este proceso un poco desconocido para una organización sin ánimo de lucro, fue uno de mayores retos y aprendizajes en el Proyecto.

Como ya lo vimos en el aparte anterior, este proceso incrementó nuestras fuentes de recursos para sostener nuestra acción y a la vez brindar mayores oportunidades a nuestros asociados de mejorar sus ingresos económicos; sin embargo los cambios más significativos están relacionados con las mujeres cabeza de hogar que se vincularon a la unidad productiva de confección de Asohiva y sobre ellas queremos destacar el aporte que hizo este Proyecto a mejorar sus condiciones de vida, tales como:

Asohiva ha creado una unidad productiva de confección que además de la generación de valores económicos ha generado valor social por su contribución a mejorar la capacidad de generar ingresos de mujeres que estaban en situación de pobreza.

Con la unidad productiva, Asohiva logró vincular a las madres usuarias de los hogares infantiles de bajos ingresos como operarias de su unidad productiva y a otras personas de comunidades vulnerables de la zona de influencia de hogares infantiles como los proveedores y maquiladores de algunas etapas del proceso productivo de la Asociación.

Además, la unidad de confección se convierte en una opción para que tanto los hogares infantiles asociados, como los padres de familia de niños y niñas que se benefician de estos, tengan acceso a uniformes y productos de confección de buena calidad y a costos convenientes para sus ingresos.

De esta manera, la unidad productiva no solo genera recursos económicos para los involucrados, sino también un valor social por el hecho de contribuir a mejorar sus condiciones de inserción económica y con ello la superación de algunas condiciones de pobreza.

En el Proyecto, el 95% de las mujeres asociadas capacitadas como operarias confeccionistas lograron fortalecer su capacidad de generar ingresos, con una ocupación de mayor estabilidad y mejor remuneración económica

A través del Proyecto, 20 mujeres lograron tener competencias básicas y conocimientos útiles para obtener una fuente de ingresos sustentables a través de un empleo o incluso para generar actividades independientes como operarias confeccionistas si así lo desean las mujeres.

Igualmente el éxito de este proceso radica en la coherencia entre el tema de capacitación y la alta demanda del cargo de operaria confeccionista en el sector creciente de la confección en la ciudad, incrementando las oportunidades de las asociadas para vincularse a la economía local. De las 20 mujeres capacitadas, el 95% logro obtener un trabajo en el sector de la confección, 50% a través de la unidad productiva de confección de Asohiva y el 45% restante en empresas de confección de la ciudad.

La capacidad de generación de ingresos de estas mujeres les provee a ellas, y a sus familias mayores oportunidades para estabilizarse económicamente y así acceder a mejores condiciones, llevando incluso a estas mujeres a afirmar que ahora logran percibir que pueden cubrir las necesidades básicas y proyectarse metas familiares en el largo plazo.

El 95% mujeres asociadas duplicaron sus ingresos económicos y sobre todo, su capacidad para generar ingresos económicos por sí mismas.

Al inicio del Proyecto, los ingresos de las mujeres provenían principalmente de apoyos externos de otros miembros de su familia tales como mesadas pensionales, cuotas de embargo, subsidios y pagos por sus ocupaciones informales que no alcanzaban a cubrir sus necesidades básicas; es decir que la capacidad de sustentarse económicamente era sumamente débil, exponiéndolas a ellas y sus familias a ser vulnerables.

Con su vinculación a la unidad productiva de Asohiva y a otras empresas de confección, el 95% de las asociadas duplicaron sus ingresos económicos llegando a incrementarlos entre 200% y 275% (de \$120.000 en promedio a \$450.000 en promedio). Estos cambios nos evidencian la capacidad que las mujeres lograron para generar por si misma ingresos económicos que le permiten cubrir las necesidades del hogar y ser menos dependiente de otros.

El 5% de las mujeres restante decidieron dedicarse a labores del hogar y a un oficio distinto al de la confección, sin tener mayor variación en sus ingresos obtenidos.



LOS RETOS DE ASOHIVA

Luego del balance de nuestro proceso podemos plantear que nuestro camino hacia el Desarrollo de Base todavía continua, pero con mayores elementos internos producto de esta experiencia en PorAmérica.

Esperamos seguir avanzando en nuestros procesos de fortalecimiento organizativo y de generación de ingresos; de este proyecto nos quedan muchos aprendizajes y buenas prácticas que nos señalan muchos caminos a seguir para el desarrollo Asohiva. Pero en un futuro cercano, podemos decir que nuestros próximos desafíos son:

EN EL FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD ORGANIZATIVA

Continuar con el proceso fortalecer su capital social como Asociación; es decir con la tarea de acercar a los asociados, de recuperar su confianza, en medio de un proceso de grandes cambios en el contexto con la implementación de la Estrategia Nacional de Atención a la Primera Infancia en el cual Asohiva debe jugar un papel de representante y negociador por los hogares infantiles y a la vez hacer parte de la Estrategia como posible operador.

Generar y concertar entre asociados, una nueva estructura dentro de Asohiva que les permita responder a los requisitos de nuevos contratos relacionados con Primera Infancia, de nuevos clientes y demandas de la unidad productiva y de capacitación, y de formación y cualificación de los hogares infantiles para enfrentar los cambios.

Pasar de un funcionamiento informal a implementar una cultura organizativa centrada en el direccionamiento estratégico, en la gestión por procesos y los sistemas de comunicación interna y externa.

Mantener la interacción de Asohiva con una red de instituciones externas (entidad acompañante, financiadores, donantes, instituciones del Estado) que pueden apoyar sus iniciativas para la consolidación de su proceso de fortalecimiento organizativo y de generación de ingresos.

EN EL PROCESO DE GENERACIÓN DE INGRESOS

Continuar con la escalabilidad de la producción y la vinculación de mujeres asociadas de bajos ingresos de los hogares infantiles, que le dan mayor sostenibilidad a la unidad productiva, y a la vez, le permiten a Asohiva seguir consolidando su iniciativa de negocio de la confección como un potencial negocio inclusivo que genera valores sociales de impacto en la superación de la pobreza de los niños, niñas y familias que hacen parte de las comunidades de los hogares infantiles.

Mejorar la capacidad administrativa, financiera y de infraestructura de la una unidad productiva de confección para trabajar con eficiencia y competitividad, buscando los recursos para complementar el personal, el manejo de proveedores a escala y la asistencia técnica que no tuvo en la ejecución del Proyecto pero que se requiere para mejorar en nuestros procesos como empresa.

Generar las alianzas con otros actores y empresas del sector de la confección que faciliten a la unidad productiva de Asohiva, mantener su capacidad operativa funcionando, tener acceso a insumos de confección a mejor precios y le proporcionen a la organización ingresos permanentes en períodos de descanso de la demanda de los hogares infantiles.



LECCIONES APRENDIDAS



“No me puedo sentar esperando en una silla a que las cosas sucedan... yo tengo que hacer parte del equipo que hace que las cosas realmente sucedan. MI DECISION ES PARTICIPAR, dar lo mejor de mi desde el ámbito personal y profesional en lo que pueda apoyar ala asociación a salir adelante....a sacar la comunidad adelante.. ”

Asociada Asohiva



LECCIONES APRENDIDAS

Luego de analizar la historia, los puntos de partida y llegada del proceso vivido y las percepciones sobre los aportes dejados de esta experiencia, podemos decir que los aprendizajes a nivel general se constituyen en una ruta metodológica y pedagógica para nuestras próximas iniciativas; a partir de allí establecemos

también los retos que nos quedan en este camino de Desarrollo de Base, el cual no inicia, ni termina con el Proyecto, sino con el diario vivir de nuestra Asociación.

Al considerar el importante lugar de nuestros aprendizajes, también reconocemos su enorme potencial para el desarrollo de procesos de fortalecimiento organizativo y de generación de ingresos de otras organizaciones; por eso a continuación les planteamos los más significativos o por lo menos, los que nos permitieron cambiar el rumbo de nuestras acciones:

APRENDIZAJES EN EL CAMINO AL FORTALECIMIENTO ORGANIZATIVO:

Un proceso de fortalecimiento en el marco del Desarrollo de Base busca mejorar la capacidad de las organizaciones de base para generar acciones e iniciativas de tipo colectivo, con capacidad para convocar y lograr que su rumbo sea una apuesta colectiva, no de unas pocas personas, así inicialmente el proceso genere conflictos y la remoción de emociones encontradas entre los asociados a la organización de base.

Los agentes externos y financiadores de proyectos debe ceder el control de las iniciativas a las organizaciones de base, pero acompañándoles en descubrir su potencial para movilizar sus capacidades y recursos. El rol de una entidad acompañante nos enseñó que la capacidad de la organización se fortalece cuando un agente externo no hace una supervisión, sino que genera y lleva a la organización a descubrir por sí misma cuáles son sus fortalezas, sus debilidades, pero ante todo sus recursos internos para gestionar sus iniciativas.

Una firma consultora o profesional encargado del proceso de fortalecimiento organizativo debe iniciar por preguntar cuál es la imagen colectiva sobre la organización de base y el reconocimiento del papel de sus asociados en el proyecto. Sin estos cuestionamientos no se logrará que los integrantes a una organización de base comprendan cuál es el sentido del Proyecto, cómo responde o no a los problemas de la organización, y cuáles son los recursos necesarios para transformarlos. Esta reflexión es una actividad transversal que el proceso de capacitación y de sistematización debe posibilitar hacer en un proyecto bajo el enfoque de Desarrollo de Base.

La pertinencia y el sentido de la capacitación/consultoría en el proceso de fortalecimiento organizativo, se relaciona con el ejercicio previo de construir un diagnóstico y las alternativas de solución de los problemas que vive la Organización, de esta manera las herramientas y conocimientos podrán movilizar a sus asociados a contribuir en los cambios de la organización, de lo contrario serán saberes aislados que contribuyen a la capacitación personal o al ámbito cotidiano.

La sistematización es una herramienta valiosa para evaluarnos internamente, pero a la vez para analizar nuestra historia, nuestros lugares y nuestras prácticas de manera crítica y transformadora, además de su potencial de confrontar las visiones y las percepciones de los diferentes actores en el proceso, que generan así la construcción colectiva de aprendizajes y de la proyección de los caminos futuros de la organización.

EN EL CAMINO HACIA LA GENERACIÓN DE INGRESOS

En el Desarrollo de Base, un proyecto no debe centrarse exclusivamente en dotar económicamente una organización, ya que los recursos económicos tienden a generar conflictos si no están preparados para administrarlo. Este es el alto riesgo de iniciativas de generación de ingresos por tanto, no puede realizarse sin considerar el apoyo externo y el proceso paulatino de fortalecimiento organizativo.

En el marco del Desarrollo de Base, una estrategia de generación de ingresos debe generar otros valores no solo uno de tipo económico. Si bien una estrategia de este tipo logra tener un valor económico que le permite a la población vinculada mejoras sus ingresos económicos a nivel individual y colectivo, a la vez debe generar valor social al fortalecer las competencias organizativas y de cada persona no de obtener un pago, una dotación o un aporte en especie sino su los conocimientos, destrezas y habilidades para sostenerse en el tiempo y de movilizar los recursos para lograrlo.

La formación para generar ingresos debe ser coherente con la demanda y el mercado local, de esta manera logra insertar la población beneficiaria al mercado local, logrando que sus competencias y capacidad para generar ingresos sea sostenible aún si una unidad productiva no logra dar cabida a todos los asociados.

Una organización que recibe capital semilla inicial para su proyecto productivo y el acompañamiento para su inversión, tiene una mayor oportunidad de alcanzar el punto de equilibrio que una organización que deba asumir la totalidad de costos desde el inicio, e iniciando cómo aprender a administrarlo eficientemente.

El acompañamiento empresarial y la asistencia técnica son fundamentales en el proceso de implementación de una unidad productiva, en tanto le permiten a una organización sin ánimo de lucro, el desarrollo de competencias para lidiar con la gestión de factores que le permitan acceder y mantenerse en el mercado local, pues de esta manera se minimiza la dependencia futura para continuar generando procesos productos, comerciales, además de la gestión social de su entorno y de su población beneficiara.

A NIVEL GENERAL EN EL PROGRAMA PORAMÉRICA

Las características de seguimiento y sistematización del programa/proyecto deben estar claras desde el inicio de la ejecución para las organizaciones de base y los demás actores de una estrategia de Desarrollo de Base. De lo contrario, se pierde la visión compartida sobre los alcances, logros, aspectos a mejorar de la experiencia vivida

El manejo de formatos de informes técnicos y financieros es un tema de gran complejidad en las organizaciones de base; por tanto, requiere de un acompañamiento permanente mientras se fortalece y logra realizar mejores registros y análisis de la información, ya que ante todo tienen un carácter de informalidad en todo su sistema de gestión que genera continuos errores o faltantes de datos que hacen poco efectivo el proceso de informes.

Las condiciones de la ejecución y manejo en proyectos con presupuestos en monedas extranjeras deben considerar una capacitación y un acompañamiento permanente a la organización de base para gestionar los riesgos en los proyectos que tiene el valor cambiante de los recursos, ya que la negociación con capacitadores, consultores, empresas consultoras locales están sujetas la moneda local y con un costo fijo que se debe garantizar mediante contratación.

REFERENCIAS CONSULTADAS

ASOCIACIÓN DE HOGARES INFANTILES DEL VALLE – ASOHIVA). Informes técnicos de consultorías y actas de reuniones 2011 y 2012 del Proyecto “*Fortalecimiento Social, Económico y Organizacional de la Asociación de Hogares Infantiles del Valle – Asohiva, a través de una unidad productiva de confección*”. Cali



CARVAJAL, Burbano Arizaldo (2010). *Teoría y práctica de la Sistematización de Experiencias*. Universidad del Valle. Cali

GÓMEZ CORREA, Laura Victoria (2011). *La Sistematización en el Programa Por América*. Tutorial para Organizaciones de Base. Documento del Programa PorAmérica.

KLEYMEYER, Charles David (1993). *La Expresión Cultural y el Desarrollo de Base*. Interamerican Foundation. Ecuador

MENDEZ, Celina; Petit, Elsa Melina (2006). “*La capacidad organizacional en la implementación de sistemas computarizados*”. *Memorias del I Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación, Argentina*

RIBEIRO DE SOUZA, Eliana; Barbosa, Fabio (2007). *Organizaciones de Base, redes intersectoriales y procesos de Desarrollo Local: el desafío de la sostenibilidad*. Publicaciones RedAmérica

USAID. Programa Más Inversión para el Desarrollo Alternativo Sostenible – MIDAS (2010). “Índice ICO: Diagnóstico Organizacional Participativo, Rápido y Eficiente. Guía para facilitar su aplicación. Agencia para el Desarrollo Internacional – USAID. Bogotá

UNIVERSIDAD DEL VALLE (2005). *Sujetos Sociales, Acciones Colectivas y Trabajo Social*. Seminario permanente Sujetos y Acciones Colectiva. Universidad del Valle. Cali

VILLAR, Rodrigo (2009). *El Fortalecimiento de Capacidades y al Apoyo al Desarrollo de las Bases: la experiencia de RedAmérica*. Serie CECOD. Número 6