

SISTEMATIZACIÓN DEL PROYECTO “FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL Y PRODUCTIVO DE LA ASOCIACIÓN ECOLÓGICA RECUPERAR - ECOREC PARA MEJORAR LOS INGRESOS DE LOS PRODUCTORES DE PLANTAS NATIVAS Y ORNAMENTALES DEL DISTRITO DE VILLA EL SALVADOR”

Rogger Alexander Bustamante Murrugarra

Lima, septiembre 2013

ÍNDICE

1. OBJETIVO, EJES Y METODOLOGÍA DE LA SISTEMATIZACIÓN
 - 1.1 Objetivo de la sistematización
 - 1.2 Ejes de la sistematización
 - 1.3 Metodología de la sistematización
2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO
 - 2.1 Nombre del proyecto
 - 2.2 Fin, propósito, objetivo y resultados del proyecto
 - 2.3 Gestión del proyecto
3. DESCRIPCIÓN BREVE DE LA ORGANIZACIÓN DE BASE
4. CONTEXTO
5. EL PROCESO DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES ORGANIZATIVAS

5.1 Cómo estaba la Organización de Base al inicio del proyecto y qué quería lograr con respecto al fortalecimiento de capacidades organizativas

5.2 Situación actual de la Organización de Base respecto al fortalecimiento de capacidades

5.3 Proceso de acompañamiento para el fortalecimiento de capacidades organizativas

6. EL PROCESO DE GENERACIÓN DE INGRESOS

6.1 Cómo estaba la Organización de Base al inicio del proyecto y qué quería lograr con respecto a la generación de ingresos

6.2 Situación actual de la Organización de Base respecto a la generación de ingresos

6.3 Proceso de acompañamiento para la generación de ingresos

7 Lecciones aprendidas

8 Recomendaciones para procesos de fortalecimiento de capacidades organizativas y generación de ingresos con Organizaciones de Base

Fortalecimiento organizacional y productivo de la Asociación Ecológica Recuperar - Ecocec para mejorar los ingresos de los productores de plantas nativas y ornamentales del distrito de Villa El Salvador

1. OBJETIVO, EJES Y METODOLOGÍA DE LA SISTEMATIZACIÓN

1.1 Objetivo de la sistematización

Sistematizar la experiencia del proyecto “Fortalecimiento organizacional y productivo de la Asociación Ecológica Recuperar - Ecocec para mejorar los ingresos de los productores de plantas nativas y ornamentales del distrito de Villa El Salvador”.

1.2 Ejes de la sistematización

La sistematización es un proceso de investigación que busca construir conocimiento y cambio en las prácticas sociales haciendo evidente su mejora y transformación mediante aprendizajes, a partir de la reconstrucción de lo sucedido y el ordenamiento, análisis, interpretación y reflexión crítica. Así pues, la sistematización de experiencias es una herramienta para generar aprendizajes en la gestión de procesos de desarrollo que permite capitalizar las experiencias en aquellos puntos relevantes que podrán ser replicados en otros espacios.

El desafío de esta sistematización está en no quedarnos solo en la reconstrucción de lo que ha sucedido sino en dar un paso más allá, realizando una interpretación crítica. Para ello, la sistematización cuenta con dos ejes:

1. Sistematización de la gestión del proyecto
2. Sistematización de los resultados del proyecto, principalmente haciendo énfasis en dos grandes procesos:
 - a. Fortalecimiento de capacidades organizativas
 - b. Generación de ingresos

1.3 Metodología de la sistematización

La metodología aplicada fue cualitativa; se utilizaron técnicas de entrevistas, grupos focales y revisión documentaria. La metodología de la sistematización de la experiencia cruzó por los siguientes momentos:

1° Momento: Organización inicial

Para la organización de la sistematización se partió de una reunión inicial en la que se definieron sus ejes.

2° Momento: Recolección de información

Se recolectó información histórica y actual mediante talleres y revisión documentaria.

3° Momento: Reconstrucción y ordenamiento de la experiencia

Con base en la información recolectada se procesó la información para llegar a reconstruir el proceso en sus eventos más relevantes y se ordenó en el tiempo la experiencia del proyecto. Este momento hace énfasis en lo descriptivo de la experiencia.

4° Momento: Análisis e interpretación (crítico-reflexivo)

En este momento se realizan el análisis y la interpretación de los principales hitos del proceso en cada eje de sistematización. Se pasa de lo descriptivo-narrativo a lo crítico-reflexivo.

5° Momento: Construcción de nuevos aportes o lecciones aprendidas

Es un momento en el que se construyen nuevos conocimientos, aportando a la mejora de los procesos y las prácticas sociales.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

2.1 Nombre del proyecto

Fortalecimiento organizacional y productivo de la Asociación Ecológica Recuperar - Ecorec para mejorar los ingresos de los productores de plantas nativas y ornamentales del distrito de Villa El Salvador.

2.2 Fin, propósito, objetivo y resultados del proyecto

ÍTEMS

<p>FIN</p>	<p>Contribuir a mejorar la calidad de vida de los pobladores de Villa El Salvador.</p>
<p>PROPÓSITO</p>	<p>Fortalecer la organización y consolidarla empresarialmente, contribuyendo a incrementar el nivel de ingresos de los asociados y sus familias mediante el desarrollo de nuevos servicios y mejores canales de comercialización de sus productos actuales y nuevos, así como de la vinculación de nuevos socios.</p>
<p>OBJETIVO</p>	<p>Los ingresos familiares de los asociados se incrementaron en un 50% al finalizar el proyecto con el desarrollo de nuevos productos y servicios, fortaleciendo a la organización y a las personas de su entorno.</p>
<p>RESULTADOS</p>	<p>Mejóro la calidad y la productividad de plantas nativas y ornamentales.</p> <p>Se incorporaron los servicios de diseño y mantenimiento de áreas verdes y productos con valor agregado a la actividad productiva de la Asociación.</p> <p>Los miembros de la Asociación Ecológica Recuperar conocen las herramientas y los medios necesarios para lograr la articulación comercial en el mercado nacional.</p> <p>Fortalecimiento organizacional de la Organización de</p>

	Base.
--	-------

2.3 Gestión del proyecto

RedEAmérica es una alianza de fundaciones empresariales que trabajan como equipo en Red para aliviar la pobreza en América Latina a través del desarrollo de base (DB). Los miembros de RedEAmérica, ahora más de cincuenta, están localizados en doce países de la región y son financiados por más de ciento treinta empresas con muy buena reputación en los países donde operan. La premisa de RedEAmérica consta de dos elementos: (i) en primer lugar, la población pobre ya ha elaborado estrategias de base para mejorar su vida mediante sus propias organizaciones comunitarias. Sus conceptos de programas de autoayuda, presentes en toda América, señalan la senda de un programa de alivio a la pobreza a gran escala; y (ii) las empresas podrían aumentar su grado de financiamiento, capacitación y otras acciones complementarias para fortalecer a estas organizaciones comunitarias a fin de que puedan llevar a cabo sus programas.

RedEAmérica -con el financiamiento del FOMIN (Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo)- desarrolla desde hace dos años el Programa para el fortalecimiento de Organizaciones de Base para combatir la pobreza, denominado PorAmérica, que se lleva a cabo en seis países: Argentina, Brasil, Colombia, Ecuador, Perú y Guatemala.

El objetivo de PorAmérica es mejorar las condiciones económicas de las familias de bajos ingresos de los países participantes, fortaleciendo las capacidades de las organizaciones conformadas, consolidando un modelo de desarrollo de base y fortalecimiento organizacional. El programa tiene, entre otros componentes, un fondo concursable que financia los mejores proyectos productivos (de generación de ingresos y fortalecimiento organizacional) presentados por Organizaciones de Base (ODB) en alianza con las fundaciones empresariales miembros de RedEAmérica. En el primer concurso en Perú se declararon ganadores cuatro

proyectos. Uno de ellos en Lima, presentado por la Asociación Unacem (Unión Andina de Cementos), la Organización de Responsabilidad Social de Unacem y la Asociación Ecológica Recuperar - Ecorec.

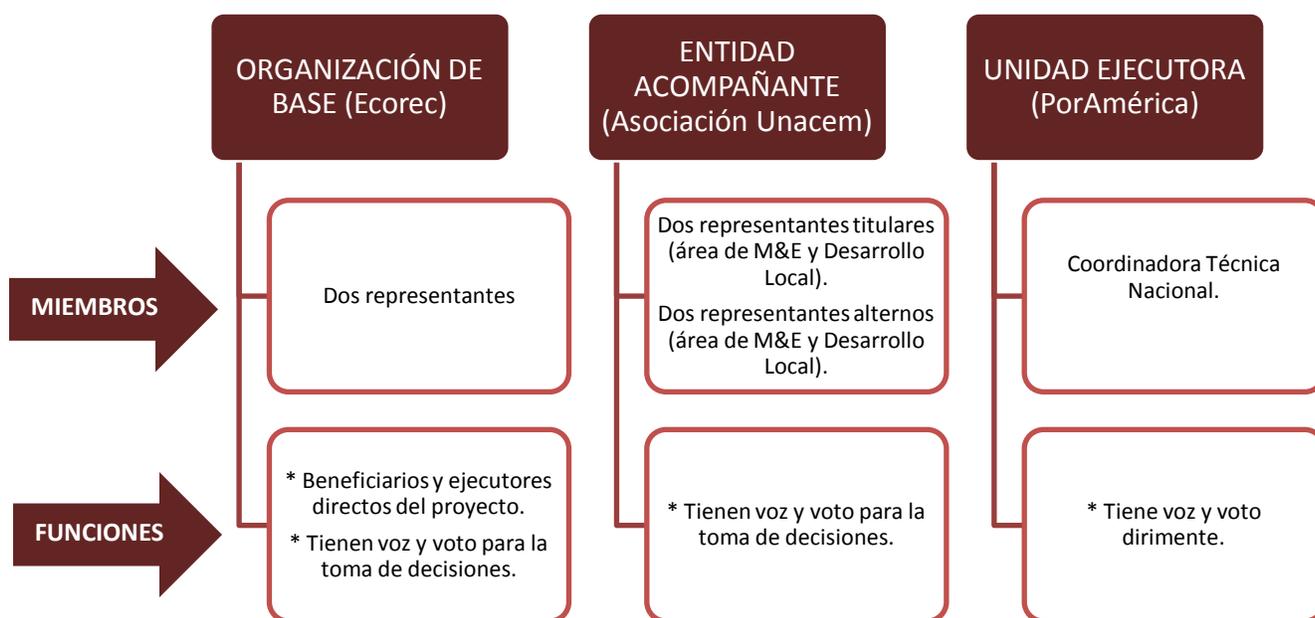
Instituciones involucradas

Este proyecto se ha llevado a cabo gracias a la alianza estratégica entre las instituciones que se mencionan a continuación:

- RedEAmérica: Programa para el fortalecimiento de Organizaciones de Base para combatir la pobreza, PorAmérica
- BID: Banco Interamericano de Desarrollo
- Entidad Acompañante (EA): Asociación Unacem
- ODB: Asociación Ecológica Recuperar - Ecorec

Responsabilidades administrativas, operativas y productivas

Para realizar la gestión del proyecto, en reunión con la participación de todos los socios de la Organización de Base y la Entidad Acompañante, se conformó el Comité Directivo como órgano máximo de dirección, administración y monitoreo. Este comité está organizado como se observa en la siguiente gráfica:



Principales funciones del Comité Directivo:

- Seguimiento a las actividades ejecutadas de acuerdo con el Plan Trimestral de acompañamiento.
- Programación de las actividades y acciones a iniciar según la programación del Plan Trimestral.
- Toma de decisiones sobre compras y selección de consultores sobre la base de los procedimientos establecidos en el Manual de adquisiciones y compras.
- Revisión para el visto bueno a los términos de referencia para las consultorías a contratar.
- Proposición de las medidas correctivas ante los desfases en la ejecución del proyecto.

3. DESCRIPCIÓN BREVE DE LA ORGANIZACIÓN DE BASE

En 2004 la limpieza pública en el distrito de Villa El Salvador fue declarada en emergencia porque las avenidas principales y los espacios públicos destinados para áreas verdes se encontraban inundados de residuos sólidos orgánicos e inorgánicos, afectando directamente la salud de la población, sobre todo entre las personas más vulnerables: niños y ancianos.

En este contexto se reunió un grupo de vecinos y vecinas para analizar detenidamente el asunto de la excesiva acumulación de residuos sólidos. Esta situación permitió identificar que el problema podía convertirse en una oportunidad de generación de empleo y por ende en un ingreso económico a través de la recolección selectiva de los residuos sólidos inorgánicos, razón por la cual se decidió constituir una organización social con el fin de mejorar las condiciones económicas y el entorno.

La Asociación Ecológica Recuperar - Ecorec se constituyó el 23 de mayo del 2005, con el objetivo de promover y contribuir al bienestar social, el desarrollo y el

sostenimiento de sus integrantes y de sus familias, así como de sensibilizar y educar a la sociedad en la necesidad e importancia de la recuperación y el mantenimiento del medio ambiente.

Posteriormente, en la búsqueda de aliados estratégicos, coordinamos con la Municipalidad de Villa El Salvador para insertarnos en el Programa Municipal de Recolección Selectiva de Residuos Sólidos Inorgánicos “Bono Verde”, consiguiendo que se asignaran a nuestra organización trece grupos residenciales para desarrollar las actividades de reciclaje, donde laboran cuatro miembros de la Asociación recolectando un promedio de 3.5 toneladas mensuales de residuos sólidos inorgánicos.

Desde 2011 participan en el proyecto cinco socios. Se pretendió incrementar este número pero no se logró. Tal como lo mencionan algunos de ellos: *“Uno, cuando quiere ser socio, tiene que ser voluntario, no obligado; tiene que sudar la camiseta...”*. *“Fue determinante definir cuántas personas iban a participar en el proyecto... O seguimos adelante o nos quedamos”*.

4. CONTEXTO

El distrito Villa El Salvador está ubicado 20 kilómetros al sur de Lima, en Perú. Tiene una altitud de 175 msnm y una superficie de 35.4 kilómetros cuadrados. Fue fundado el 11 de mayo de 1971.

Villa El Salvador surgió como resultado de una gran movilización social por el derecho a la vivienda. Tras un acuerdo con el gobierno de Lima, en el lugar fueron reubicadas familias migrantes de otras zonas del país que habían tomado terrenos cercanos a la capital. Estas familias, a diferencia de lo que sucedió en experiencias similares, rechazaron intervenciones asistencialistas e iniciaron un proceso autogestionario. Villa El Salvador fue uno de los primeros lugares en donde surgieron los comedores populares como respuesta comunal al desempleo y al hambre.

Así mismo, la Federación de Mujeres del distrito promovió las primeras brigadas de amas de casa surgidas en las barriadas de Lima, que mediante silbatos convocaban a los vecinos para detener a los maridos maltratadores y capturar a los delincuentes.

Las principales actividades económicas del distrito son la agricultura, la ganadería, la minería, la industria manufacturera y algunos servicios, tales como la reparación de vehículos automotores y la actividad inmobiliaria.

En la actualidad, el distrito cuenta con escuelas públicas, municipalidad, hospital, parque industrial, ministerio de la mujer y universidad tecnológica.

5. EL PROCESO DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES ORGANIZATIVAS

5.1 Cómo estaba la Organización de Base al inicio del proyecto y qué quería lograr con respecto al fortalecimiento de capacidades organizativas

Sus inicios

Cuando comenzó el proyecto en la Organización de Base el principal problema fue la poca participación de los socios de la organización. No estaban todos comprometidos. Se pensaba que pocas personas no lograrían mucho en relación con el proyecto: *“Éramos más miembros pero no estábamos convencidos de la sostenibilidad del proyecto. No había un compromiso como debería ser... pensábamos: ‘mejor lo dejamos allí’”*.

Su experiencia para la elaboración de informes y para la gestión de proyectos era mínima, a pesar de haber participado en proyectos anteriores, tales como:

- 2005: Proyecto “Hojas Verdes para Villa” con IPES.
- 2006: Proyecto “Salud, nutrición e higiene en las madres adolescentes del distrito de Villa El Salvador”, con PROPOLI.
- 2007: Proyecto “Una semilla para crecer” con SGP - PNUD.

Estos proyectos sirvieron de base para el manejo y conocimiento de documentos, boletas, y para la construcción de informes técnicos y financieros. Pero si bien en el último proyecto de SGP - PNUD elaboraban sus propios informes técnicos y financieros, fue con el programa de PorAmérica que ejecutaron por primera vez un proyecto directamente, manejando los recursos: *“En cuanto a dinero creo que somos muy cuidadosos, creo que por eso estamos sobreviviendo. Tenemos mucho cuidado con el dinero que no es nuestro”*.

En lo específicamente técnico la Organización de Base tenía poco conocimiento sobre el vivero. Desconocían lo que solicitaban los clientes, las características de las plantas y tenían conocimientos precarios en computación.

Qué querían lograr

La ODB buscaba la integración del grupo y dar continuidad al proyecto del vivero que habían emprendido. Buscaban que su proyecto fuera sostenible.

Además, querían mejorar sus conocimientos técnicos: cultivo de plantas, propagación de anturios, bromelias, etc.: *“Queríamos demostrarnos a nosotros mismos que en verdad sí es sostenible el proyecto... si lo hacíamos sostenible iba a mejorar nuestra calidad de vida. Ser un ejemplo, autosostenernos, ser una empresa”*.

5.2 Situación actual de la Organización de Base respecto al fortalecimiento de capacidades

Capacidades organizativas

Ecorec ha pasado por un cambio bastante importante a nivel organizativo. Se ha logrado la integración y el compromiso de los socios: *“Estamos los que queremos sacar adelante el proyecto”*.

El grado de confianza y cooperación del capital social de la Organización de Base era mediano al principio. Con la ejecución y el día a día del proyecto se logró elevar la confianza. Esto fue posible porque los socios de la organización tenían la

idea clara de que ellos debían estar integrados y de que el manejo del dinero era clave para generar mayor confianza. Ellos son conscientes de que: *“Si alguien falla, la confianza del grupo se pierde”*. *“La confianza da resultados”*. *“Si estamos vivos ha sido gracias a la confianza... ha sido clave para que nuestra organización se mantenga”*.

A nivel de cooperación hubo un proceso de distribución de funciones: se definieron la administración, producción y comercialización bajo la responsabilidad de cada uno de los asociados. La definición de funciones fue determinante para que todos los socios se involucraran en el proyecto y de esta manera tener elementos para su sostenibilidad.

Capacidades técnicas

A nivel de los conocimientos y capacidades técnicas sobre el rubro que vienen trabajando (el vivero) han logrado conocer más acerca del aspecto productivo, la distribución de un vivero, qué es un sistema de riego, cómo se maneja la humedad relativa, etc.: *“Tenemos las ideas más claras”*. *“Las dudas se han ido despejando”*.

En el proceso de implementación del programa PorAmérica sus capacidades técnicas también han sido una construcción de autoaprendizaje, donde ellos mismos por ensayo y error han ido aprendiendo acerca de la producción del vivero; por ejemplo, tenemos dos anécdotas que reflejan este proceso:

La anécdota del helecho

Don Filadelfio y Domitila observaron que su cultivo de helechos tenía unas manchitas y se creyó que tenía un tipo de enfermedad. Filadelfio llevó uno de ellos al especialista, quien le mostró que esas manchitas eran las semillas del helecho y no una enfermedad como lo suponían: *“Nosotros queríamos cortar todos los helechos, pensábamos que toda nuestra producción estaba enferma”*.

La mala receta

Cada cierto tiempo el vivero recibía la visita técnica de los responsables de la EA (personal de la Asociación Unacem). En una de esas oportunidades, los socios buscaron que las plantas se vieran lindas. Para ello les dieron la receta *Carlobordalem* para combatir al *Hoidium* y así proteger a las hortensias, las rosas y sus hojas, de manera que para la visita se mostraran las plantas muy bien cuidadas. Pero la persona que les proporcionó la receta no les dio la cantidad correcta y se quemaron las hojas de las rosas y de las hortensias. Tuvieron que pelarlas para recibir la visita de los responsables de la Asociación Unacem y no pudieron mostrar la producción real.

Aprendizajes generados por los cursos de capacitación

Como parte del proyecto se planificaron diversos cursos de capacitación. En el siguiente cuadro se muestra cuáles fueron los cursos, los aprendizajes y cuáles son los de mayor importancia para ellos:

Año	Capacitaciones	¿Que se aprendió?	¿Para qué les ha servido?	Prioridad (en orden de importancia, donde 1 es el más prioritario y 8 el menos prioritario)
2011	1. Elaboración del Plan Estratégico y la línea de base	Una radiografía de la organización, su ubicación, hacia dónde querían llegar,	Como organización, la LDB ayudó a ver las condiciones de	2

	(LDB)	qué querían lograr: <i>“Ver cómo está nuestra ODB”.</i>	la organización.	
	2. Capacitación en producción	Manejo de todas las actividades vinculadas a la administración del vivero.	Incremento de conocimientos. Les ha ayudado a solucionar al cliente sus dudas: <i>“Somos los especialistas de la producción”.</i>	3
2012	3. Diseño de jardines	Tips para el diseño: se resalta la importancia de realizar la visita en el mismo lugar, preguntarle al cliente y sugerirle, conocer las raíces de la planta, tratar con la persona interesada.	La importancia de ir al lugar donde se va a realizar el servicio antes de concretar la venta.	4
	4. Diseño paisajistas	Tips para el diseño: se resalta la importancia de realizar la visita en el mismo lugar, preguntarle al cliente	La importancia de ir al lugar donde se va a realizar el servicio antes de concretar la venta.	4

		y sugerirle, conocer las raíces de la planta, tratar con la persona interesada.		
	5. Bonsái	Manejo de sustrato de un bonsái, asistencia de los comités ambientales, aprendizaje acerca de cómo vender su producto.	Mejorar las ventas y el mantenimiento de bonsái, aconsejar al cliente sobre el cuidado.	5
2013	6. Computación	Se aprendió pero no se completó el curso. Generó desánimo en los asistentes.	Manejo de Excel, muy útil para llevar las cuentas e informes. La persona que contrataron no asistió los días acordados.	7
	7. CEP	* Instrumento para conocer sus competencias. Les sirvió para tener más confianza en ellos mismos y en lo que son capaces de lograr.	* Para ver sus capacidades a nivel personal y de negocios. * Ayudó a distribuir sus roles. * La importancia de ser	1

		organizados.	
8. Plan de Negocios	<p>* A nivel teórico se tiene el conocimiento pero en la práctica no se ha aplicado y la experiencia no ha coincidido con lo que ahora experimentan con las ventas.</p> <p>* Muy académico, se consideró que no se aterrizó a la realidad del vivero. Hubiese sido bueno realizar el plan con una persona con experiencia en él, una persona que haya administrado un vivero.</p>	<p>Creen que les ha servido lo que ahora están experimentando con las ventas.</p>	8
9. Plan de Comercialización	<p>* Teóricamente ha sido bueno pero la idea ya estaba concebida.</p> <p>* Se reconoce que se han demorado en poner en práctica "la</p>	<p>El manejo de la imagen de la empresa.</p>	6

		idea de vender por grupos”.		
--	--	-----------------------------	--	--

5.3 Proceso de acompañamiento para el fortalecimiento de capacidades organizativas

En todo proyecto de ejecución directa de una Organización de Base es clave para el fortalecimiento de capacidades el proceso de acompañamiento. Los miembros de Eco-rec manifiestan que en él han tenido apoyo para la presentación de los informes, que no han sentido presión y que la ayuda siempre ha estado a su alcance.

Consideran que la presencia de los acompañantes de la Asociación Unacem ha sido importante, especialmente por la motivación. Han sabido comprender los inconvenientes que la organización ha tenido. Los canales de comunicación han sido claros pues se sintieron escuchados ante cualquier tema que quisieron informar. Cuando ha habido problemas han podido conversar con el equipo acompañante y los han solucionado. Se les ha brindado confianza y libertad y han sido respetuosos con las decisiones que han tomado. Esto como parte de la confianza que hay entre ellos y el equipo: *“La confianza te genera armonía y así ha sido con el equipo de la Asociación Unacem”*.

El acompañamiento del equipo de trabajo ha sido muy bueno ya que se estableció una estructura de gestión que permite trabajar democráticamente, tal como lo menciona la representante técnica de la EA: *“Con el equipo de acompañamiento se buscó que Eco-rec sintiera que estaba ejecutando el proyecto. No era fácil por las reglas del BID, pero fue positivo para que ellos aprendieran el tema de la formalidad y fortalecieran sus capacidades mediante la experiencia de hacerlo ellos mismos”*.

Desde la mirada de la Entidad Acompañante se observa que lo dificultoso para el acompañamiento fue la cantidad de procedimientos que se tenían que hacer para

un pequeño fondo, lo que dilató los procesos. Se tenía que buscar un consultor que se adaptara a esas condiciones.

En relación con los asuntos técnicos -la producción en el vivero específicamente- opinan que la persona que acompañaba debió ser alguien del rubro, un especialista en temas de vivero para así poder explotarlo más: *“En el acompañamiento, si hubiera habido una persona que conociera el rubro, con experiencia o especialista técnico, la orientación hubiese sido mejor. Esta persona nos hubiera enseñado los trucos y lo último para mejorar nuestro vivero”*.

Sin embargo, cabe resaltar que Ecopec se consideraba autosuficiente y por lo tanto los asociados sentían la necesidad de probar al consultor; querían saber si la persona que les enseñaría tenía las suficientes capacidades, pero con el acompañamiento se reflexionó y ellos han aprendido a no tener la actitud de probar al profesional.

6. EL PROCESO DE GENERACIÓN DE INGRESOS

6.1 Cómo estaba la Organización de Base al inicio del proyecto y qué quería lograr con respecto a la generación de ingresos

Sus inicios

Cuando comenzó el proyecto los ingresos económicos de la Organización de Base eran mínimos: *“Estábamos pésimo porque lo que ganábamos no cubría nuestros costos de producción, teníamos pérdidas”*. Esperaban que los clientes vinieran al vivero a comprar, las ventas eran bajas, al mes apenas vendían S/. 50 y con este ingreso no existían ganancias para cada socio; por el contrario tenían que realizar otras actividades para cubrir sus necesidades.

Esta baja generación de ingresos se debe a que los socios aún no tenían una visión empresarial, se dedicaban a la producción y no explotaban el componente de comercialización. Cabe resaltar que la producción a la que se dedicaban antes

del proyecto era de plantas nativas, pero con el proyecto PorAmérica se amplió a la producción de plantas ornamentales.

Ecorec en sus inicios era un grupo que no sabía exactamente a dónde quería llegar; sus integrantes no tenían muy claro el tema económico ni sabían si su proyecto era comercial o ambiental. Tampoco contaban con una visión de mercado.

Qué querían lograr

La Asociación Ecológica Recuperar entendía que una buena producción acarrearía una mejora en los ingresos a largo plazo. Según lo expresan: *“Queríamos producir plantas de alto valor comercial, con eso íbamos a tener muchas ganancias”. “Queríamos contratar buenos técnicos para el manejo del vivero, mejorar nuestros ingresos y hacerlo sostenible porque ya no podíamos más”.*

En esa búsqueda de la mejora de sus ingresos económicos querían constituir una empresa en la que cada socio desempeñara una función propia y obtuviera su ganancia, de forma que pudiera dedicarse 100% al trabajo en el vivero.

6.2 Situación actual de la Organización de Base respecto a la generación de ingresos

Actualmente, Ecorec ha mejorado sus ventas y por lo tanto sus ingresos económicos. Antes, en un mes apenas vendían S/. 50; ahora han logrado vender hasta S/. 5000; con ello hoy pueden distribuir los ingresos entre la producción, la organización y un sueldo mínimo para cada socio. Esto les ha permitido reforzar su trabajo y darse cuenta de que su proyecto sí es sostenible: *“Ahora nuestro negocio, nuestro proyecto, sí está funcionando”. “Hoy todos conocemos el negocio y eso ayuda al trabajo en equipo”.*

Estas mejoras en sus ingresos se deben a que los asociados tuvieron un cambio de mentalidad frente al proyecto. Ya no solo lo veían como una “máquina de

producción”, sino que ellos empezaron a ver que la única forma de tener ingresos era vendiendo, y para ello realizaron diferentes actividades, tales como:

- ✓ La venta itinerante: Eco-rec dejó de esperar que los clientes vinieran a buscarlos y por el contrario decidieron ir a vender a determinadas zonas que van rotando. La venta se realiza en un motocarro que fue adquirido durante el proyecto: *“El uso de la moto, del banner y de la música influyó en mejorar nuestras ventas”*.
- ✓ Captación de clientes fijos: se han captado clientes mediante el buen trato, la personalización en el trabajo, la venta transparente, la asesoría para el buen cuidado de las plantas y la adaptación a los gustos y preferencias de los clientes.
- ✓ Mejoramos nuestro vivero estando atentos a los cambios que se produce en este negocio.
- ✓ Buscamos nuestros propios proveedores.
- ✓ Vendemos insumos como complemento para no perder clientes.
- ✓ Hemos elaborado material promocional y el logo y hemos consolidado la marca “Viveros Eco-rec”.

Hoy en día vender no es un problema para Eco-rec. Los asociados entienden actualmente el proyecto más allá de un asunto social; lo ven como su negocio, como el medio de vida que les ayudará a mejorar sus ingresos y en consecuencia su calidad de vida: *“Ahora el proyecto me da más confianza y seguridad, lo veo como un proyecto rentable y sostenible”*. *“Las ventas nos han convencido de que hay negocio”*. *“Que ahora esté teniendo un pequeño sueldo con nuestras ventas me ha generado mayor compromiso con mi Organización de Base”*.

Si bien su mirada de mercado ha crecido y ha hecho que tengan mejores ingresos en la actualidad, su visión de mercado es aún local. Se han consolidado en su distrito, a nivel de Villa El Salvador, pero a partir de ahora tienen que empezar a vender por fuera de su territorio.

6.3 Proceso de acompañamiento para la generación de ingresos

El acompañamiento en el proceso de generar ingresos ha sido vital en Ecopec: se ha logrado que los socios cambien el chip y vean su proyecto con ojos netamente comerciales: *“Nos ha ayudado a mejorar nuestras ventas”. “El asistente técnico nos ha motivado para salir adelante, para que nosotros salgamos a vender”. “Nos han dado confianza en la administración del dinero del proyecto”.*

Ecopec tenía problemas para la comercialización, los socios no querían salir a la calle a vender. Tenían plantas que morían porque no se vendían. Con el acompañamiento, el grupo salió a vender. El proceso incluyó el fortalecimiento de las competencias de cada integrante.

Los participantes consideran que el acompañamiento ha sido de apoyo, sin presión. Dicen que hubo control pero a la vez motivación. Las visitas del asistente técnico promovieron la optimización de los recursos y la toma de buenas decisiones. Los asociados cuentan una anécdota que les marcó mucho en la toma de decisiones durante el proyecto: *“Nosotros queríamos comprar un carro para nuestras ventas pero el equipo de la Asociación Unacem nos dijo que no. Nosotros insistíamos y ellos nos hacían ver que no era una buena inversión. Nosotros, de tercetos, insistimos. Al final se decidió comprar una moto en lugar del carro y cuando se hizo este cambio nos desanimamos un poco; pensábamos que no nos escuchaban. Luego lo analizamos en frío, sacamos los costos y nos dimos cuenta de que había sido la mejor decisión... si hubiésemos comprado un carro hubiese sido fatal, ni brevete (permiso de conducir) teníamos”.*

7. LECCIONES APRENDIDAS

Sobre el fortalecimiento de capacidades organizativas

- ✓ En el proceso de contratación de consultores para las diferentes actividades del proyecto se debe vincular a capacitadores especialistas en el rubro (vivero) y estos deben contar con una experiencia mínima.

- ✓ Las pasantías deben realizarse al inicio del proyecto porque de esta manera la Organización de Base obtiene una visión más amplia del negocio y se pueden hacer ajustes al inicio. Así se hace más eficiente el proyecto.
- ✓ Los proyectos deben estar dirigidos a lo que sus beneficiarios conocen y a aquello en lo que tienen experiencia.
- ✓ Es de suma importancia el número de socios en la Organización de Base para ejecutar un proyecto. Los socios consideran que si fueran más las personas comprometidas, la experiencia hubiese sido mejor.
- ✓ Los asociados reconocen que es clave no quedarse solo con los conocimientos que los consultores les brindan, también se debe propender por que la Organización de Base investigue por su propia cuenta. Esto hace que los participantes se comprometan más con el proyecto.

Sobre la generación de ingresos

- ✓ La venta de los productos no puede ser estática sino que tiene que ser dinámica, se tiene que buscar a los clientes. La venta a domicilio trae mejores beneficios porque se ahorran bolsas y tiempo.
- ✓ Las ventas no deben hacerse desde la perspectiva del productor sino desde lo que el cliente quiere; el cliente comprará lo que él desea.
- ✓ La producción de las plantas debe concordar con lo que el cliente requiere, no con lo que Eco-rec quiere vender.
- ✓ Para el caso de microempresas como Eco-rec, el estudio de mercado tiene que hacerse inminentemente práctico, in situ, para reconocer mejor el negocio.

8. RECOMENDACIONES PARA PROCESOS DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES ORGANIZATIVAS Y GENERACIÓN DE INGRESOS CON ORGANIZACIONES DE BASE

1. Se debe considerar la visión principal de la Organización de Base para que el proyecto pueda encajar en sus quehaceres y no que la Organización de Base se adapte al proyecto, porque si se sigue actuando desde esta perspectiva los proyectos no tendrán sostenibilidad.
2. Se debería tener un buen número de proyectos para tener un equipo multidisciplinario que brinde el acompañamiento. De esta manera hacen trabajos y pasantías entre ellos. La cartera de proyectos permite manejar el acompañamiento y la gestión del proceso.
3. El tema de Desarrollo de Base con el proyecto no estaba articulado. Se debe armar el proyecto desde el inicio con la misma Organización de Base, que se incluyan los ejes comercial, organizacional y social estrictamente articulados.
4. Se deben dar más actividades para el intercambio de experiencias entre organizaciones participantes del proyecto. Esto permite compartir el aprendizaje para la mejor toma de decisiones.
5. El proceso de acompañamiento tiene que enfocarse en el fortalecimiento de las capacidades y tiene que buscarse una visión empresarial. Este tipo de proyectos no solo deben verse desde la óptica social, por el contrario serán sostenibles si es que a sus beneficiarios les generan ingresos económicos con los cuales buscar la superación de la pobreza.