

## **Informe de sistematización del proyecto “Vivero Crecer”**

### **Localización de la experiencia**

La Cooperativa Crecer se encuentra en la ciudad de Jesús María, capital del departamento de Colón en la provincia de Córdoba (Argentina). La ciudad fue fundada en 1873 y está localizada a 50 km de la ciudad de Córdoba, a 530 metros sobre el nivel del mar. Es sede del Festival Nacional de la Doma y el Folclore.

La ciudad de Jesús María tiene cerca de 30 mil habitantes, pero el núcleo conurbado con Colonia Caroya y Sinsacate tiene más de 50 mil habitantes. Es la localidad más importante del norte de la provincia de Córdoba. Su actividad principal es la agricultura, especialmente de soja y maíz, pero también hay actividad ganadera e industrial. Una de las industrias destacadas en la región es la planta de producción de la empresa Arcor.

La zona tiene atractivo turístico por ser sede del Festival Nacional de la Doma y el Folclore, uno de los más importantes festivales de música folclórica del país y el más famoso evento de jinetes, que atrae cada enero cientos de miles de espectadores. También son famosos los monumentos construidos por la Compañía de Jesús, los cuales fueron declarados por la Unesco como Patrimonio Histórico de la Humanidad.

### **La Cooperativa Crecer**

La Cooperativa Crecer Ltda surgió en el año 2006 con apoyo del municipio con el fin de brindar alternativas a un grupo de 7 mujeres jefas de hogar, quienes tenían experiencia de trabajo conjunto en el área de espacios verdes, en articulación con el plan jefes de hogar. El grupo estaba consolidado y evidenciaba un espíritu emprendedor. Tras un análisis de la situación laboral de sus integrantes, limitada tanto por el bajo nivel de

escolaridad alcanzado, como por las escasas y reducidas experiencias laborales de cada una, el municipio propuso la realización de un proyecto de capacitación en cooperativismo en el marco de un Acuerdo Territorial de empleo, que proponía, entre otras cosas, la creación de “Cooperativas de trabajo y producción con planes jefes de hogar y desocupados”.

El municipio orientó un proceso de asistencia técnica y acompañamiento, se realizaron charlas de sensibilización, talleres y capacitaciones sobre cooperativismo. Finalmente, se constituyó legalmente la cooperativa. Se estableció que la misma estaría conformada por mujeres, el 70% de ellas solteras, el 10% son separadas y sólo un 20% tendría pareja. Así, en el 80% de los casos, las mujeres eran el único sostén de sus familias, que en general estaban constituidas por hijos menores de edad.

Con el tiempo, el número de socios de la cooperativa se fue incrementando y sus miembros incorporaron herramientas para la gestión y administración. Actualmente, la cooperativa está integrada por 54 personas, de las cuales 41, es decir el 76% son mujeres. El 41% de las mujeres son jefas de hogar.

La cooperativa tiene contratos permanentes con el Municipio de Jesús María, así como contratos eventuales con la Sociedad Rural de Jesús María y empresas locales para el mantenimiento de espacios verdes. Ha prestado servicios al Festival de Doma y Folclore. Ofrece servicios agrícolas, incluida la planificación y el diseño paisajista, la plantación y mantenimiento de jardines, parques y cementerios, el riego, el control acústico y la polinización o alquiler de colmenas.

### **El proyecto Vivero Crecer**

Con el propósito de “Generar nuevas oportunidades de trabajo e ingresos para los asociados a la Cooperativa Crecer Ltda sobre la base del

fortalecimiento interno y la generación de una nueva unidad de negocio” se creó el proyecto Vivero Crecer, el cual fue desarrollado en la zona periurbana de la ciudad de Jesús María Ikpor la cooperativa con recursos financieros de PorAmérica – BID -FOMIN y la Fundación Arcor como entidad acompañante.

La problemática que se pretendía resolver era, de acuerdo con el documento de proyecto, “El escaso desarrollo de habilidades de comercialización; de elaboración en estrategias de mercado y administración de los miembros de la Cooperativa Crecer Limitada, (lo cual) es un obstáculo para la captación de nuevos clientes, la diversificación de los productos o servicios y la generación consecuente de más puestos de trabajo y mejores ingresos”. La cooperativa enfrentaba la solicitud de nuevas vinculaciones a las que no podía dar respuesta por la falta de nuevos puestos de trabajo que permitieran la incorporación de nuevos miembros.

Para generar nuevos puestos de trabajos e ingresos para los miembros de la cooperativa se planteó la realización de un proceso de fortalecimiento organizacional a través de capacitación, asistencia técnica y diagnósticos organizacionales, así como el desarrollo de una nueva unidad de negocios –un vivero para la producción de material vegetal- adicional al trabajo de mantenimiento de zonas verdes realizado por la cooperativa.

En cuanto a la capacitación y asistencia técnica, se planteó en el documento de proyecto que estarían centrados en “temáticas de comercialización, mercados, administración y la resolución de dificultades internas como la redistribución de roles, definición de tareas, etc.”

Un aspecto clave en el planteamiento del proyecto fue el fortalecimiento de las alianzas existentes con el municipio y otras organizaciones sociales y la creación de nuevos escenarios de cooperación con organismos privados y públicos, con el fin de favorecer la sostenibilidad del proceso.

En relación con la nueva unidad de negocios, se planteó como alternativa la creación de un vivero, pues se consideró que permitiría “ir ampliando y diversificando los productos, daría respuestas a otras necesidades de los clientes actuales, tiene vinculación directa con el objeto social de la cooperativa y permite generar nuevos puestos de trabajos y capacitación para los nuevos miembros”.

Se estimó que a corto plazo el vivero permitiría generar al menos 4 nuevos puestos de trabajo en la cooperativa para la producción de plantas y árboles. A mediano plazo, se planteó la incorporación de herramientas de gestión, comercialización y administración a por lo menos cinco asociados (consejo de administración) para favorecer la cooperación, la redefinición de perfiles, roles y funciones de 51 asociados. A largo plazo, se previó que el fortalecimiento interno y la inversión en el desarrollo de nuevos productos favorecerían la sostenibilidad de la organización.

## El desarrollo de la experiencia

Fines de 2011	•Presentación de la propuesta
Inicios 2012	•Aprobación de la propuesta
Mediados 2013	•Inicio de la ejecución del proyecto
Fines de 2013	•Concluye adecuación del terreno para la operación del vivero. •Se hace un primer replanteamiento del proyecto
2014	•Segundo replanteamiento del proyecto
Segunda mitad de 2014 y primr trimestre 2015.	•Centro referencial para capacitación de emprendedores de la región
Febrero de 2015.	•Inundación destruye la infraestructura del vivero

El proyecto, que fue presentado a finales de 2011, aprobado a inicios de 2012 y comienza su ejecución a mediados de 2013. La municipalidad, que ha apoyado a la cooperativa desde sus inicios, donó el lote para la adecuación del terreno en el que funcionaría el vivero. Con aportes de PorAmérica y fondos de las Fundaciones Holcim, Arcor y Loma Negra se construyó la infraestructura para trabajar el predio, incluyendo el cercado y un depósito de agua. Este trabajo culminó a fines del año 2013.

Simultáneamente inició un proceso intenso de búsqueda de alianzas institucionales y se realizó la capacitación a 2 hombres y 2 mujeres, para la producción de plantas. En principio se planteó que se producirían especies forestales, pero luego se amplió a especies ornamentales y hortalizas.

El proyecto enfrentó dificultades de diversa índole, desde la falta de comprensión de los reglamentos del Programa, que cambiaron la dinámica a la que estaba acostumbrada la cooperativa tras su participación en proyectos de gobierno, como Jefas de Hogar, en los cuales se establecía una remuneración económica para facilitar la participación de las personas, a diferencia de los fondos del nuevo proyecto, en el que los recursos no podían utilizarse para este fin, hasta la dificultad para lograr la participación de los asociados en el vivero, debido a la zona en la que éste se encontraba, retirado del centro de la ciudad y, finalmente, el impacto de la ola invernal que destruyó la infraestructura. Pese a que la municipalidad se comprometió con la cooperativa a comprar el material vegetal, no se tuvo mucho éxito en este sentido, en parte por las dificultades para garantizar la permanencia de las personas en el sitio sin garantía de un ingreso permanente.

Para enfrentar estas dificultades, se hicieron tres replanteamientos del proyecto. El último de ellos se orientó a convertir el lugar en un centro de capacitación en liderazgo y emprendimiento. Este proceso fue interrumpido por la destrucción de la infraestructura debido a la inundación.

Un aspecto que se percibe como muy positivo por parte de los integrantes de la organización fue la realización de intercambios con otras organizaciones de la zona e incluso en la capital del país, en donde se aprendió de las experiencias de otras personas, se fortaleció la confianza en las capacidades de la cooperativa y se amplió la visión sobre las posibilidades que una ODB tiene en el desarrollo de propuestas para generar ingresos. Se tuvo la opción de comparar estrategias de comercialización. Esto llevó a la conclusión de que, debido a las características de la cooperativa, es necesario buscar unidades de

negocios que requieren una inversión inicial de capital baja y en las que se tienen posibilidades permanentes de generación de ingresos: “vimos iniciativas donde elaboraban el producto y nada más se vendía, son cosas que la gente lo consume día a día, con las plantas es diferente. Después nos dimos cuenta, cuando entramos y vimos”.

Estos aprendizajes son hoy un capital de la cooperativa, que continúa operando con su actividad habitual, el mantenimiento de zonas verdes y recientemente inició un proceso con la incorporación de albañiles. La cooperativa ganó una licitación para realizar 94 casas, de las cuales han culminado 34.

### **Factores que incidieron en el desarrollo de la experiencia**

**Inundación:** Las intensas lluvias que afectaron la zona en febrero de 2015 generan una grave inundación en el municipio. El vivero es afectado y su infraestructura queda destruida.

**Ubicación del vivero:** El vivero se encuentra retirado del centro, lo cual fue un inconveniente, debido a que los integrantes de la cooperativa realizan sus actividades en el centro.

**Insuficiente participación de la cooperativa en la toma de decisiones sobre el proyecto:** Aunque la cooperativa fue informada sobre el proyecto y estuvo de acuerdo con el mismo, no contaba con información suficiente sobre la nueva actividad, lo cual afectó la calidad de su participación en la toma de decisiones.

**Insuficiente análisis sobre las características de la nueva unidad de negocios:** En el desarrollo de los intercambios con otras organizaciones que estaban realizando procesos similares, los integrantes de la cooperativa

**Fragilidad en el componente de fortalecimiento organizativo:** Aunque estaba previsto en el proyecto, el componente de fortalecimiento organizativo tuvo una débil ejecución, tanto en el acompañamiento como en la capacitación sobre temas que incluían un diagnóstico organizacional que contribuiría a identificar alternativas para solucionar dificultades internas, tales como la redistribución de roles y la definición de tareas. Así mismo, en temas de comercialización, mercados y administración.

### **Aprendizajes**

- La participación no sólo inicia en el momento de la toma de decisiones, sino antes de la misma. Es necesario preparar a las organizaciones de base para este momento con información suficiente sobre el asunto que será abordado, lo cual cobra mayor relevancia cuando se promueve una nueva actividad.

En el caso del Vivero Crecer, los integrantes de la cooperativa no conocían la nueva unidad de negocio. Aunque a primera vista el vivero tiene una conexión lógica con la actividad de mantenimiento de áreas verdes, la producción de plantas tiene ciclos diferentes que inciden en las dinámicas de generación de ingresos, por ejemplo, en la frecuencia de las ventas y en el momento en que el negocio comienza a producir, pues es necesario esperar varios meses para vender las plántulas. Dadas las características de los integrantes de la cooperativa, en su mayoría mujeres y en un alto porcentaje jefas de hogar, es necesario compatibilizar la necesidad inmediata de ingresos con la unidad de negocios que se promueve. Por otro lado, se requieren nuevos conocimientos para la producción de plántulas en condiciones de vivero, con los cuales no estaban familiarizados los integrantes de la cooperativa.

- Para garantizar que los proyectos se ajusten a la realidad productiva, social y de mercado de las organizaciones de base, es necesario que las propuestas se construyan conjuntamente entre las entidades acompañantes y las organizaciones.
  
- Es necesario garantizar la participación permanente de la organización en la toma de decisiones sobre el desarrollo del proyecto, con la flexibilidad necesaria para realizar cambios en el mismo. Esto requiere habilidades de escucha y de interacción, que facilitan sortear posibles dificultades. Para ello, es necesario que el componente de fortalecimiento organizativo se desarrolle activamente desde el inicio del proceso, con el fin de facilitar el fortalecimiento de las capacidades de la organización en la toma de decisiones y en el desarrollo de las acciones para llevarlas a cabo.
  
- Es vital que los tiempos de los proyectos sean coherentes con las dinámicas productivas. En el caso del Vivero Crecer se planteó inicialmente la producción de especies forestales, que requieren 24 meses para el inicio de la comercialización, mientras el proyecto estaba planteado con una duración de 22 meses.