



LA APLICACIÓN DEL MODELO DE DESARROLLO DE BASE EN EL PROGRAMA PORAMÉRICA





LA APLICACIÓN DEL MODELO DE DESARROLLO DE BASE EN EL PROGRAMA PORAMÉRICA





© PorAmérica
Bogotá, agosto de 2015

ISBN: 978-958-57756-6-4

Pilar Hernández

Directora Ejecutiva de PorAmérica

Sonia Torres

Coordinadora Técnica General Fondo

Camilo Quintero

Coordinador Administrativo

Margareth Flórez

Directora Ejecutiva de RedEAmérica

Christine Ternent

Especialista del Fondo Multilateral de
Inversiones (FOMIN)

Representación del BID en Colombia

Rodrigo Quintero

Director Ejecutivo

Consortio para el Desarrollo Comunitario
Organismo Ejecutor

Gloria Robles

Directora de Proyectos del

Consortio para el Desarrollo Comunitario
Organismo Ejecutor

Laura Victoria Gómez

Proceso de sistematización y textos

Azoma Criterio Editorial Ltda.

Diseño y montaje

Gente Nueva Editorial

Impresión

Programa PorAmérica

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

poramerica@poramerica.org

www.poramerica.org

www.poramerica.org/memoria

PorAmérica es un programa gestado e impulsado por una alianza entre 27 fundaciones empresariales de RedEAmérica en 6 países de América Latina, con la financiación del BID-FOMIN y con la participación del Consorcio para el Desarrollo Comunitario como Organismo Ejecutor

CONTENIDO

Introducción	5
1. El Programa PorAmérica	7
Actores	8
Propósito y componentes del programa	11
2. Contexto	15
Situación de la población en zonas rurales	15
Potencial agrícola	16
Biodiversidad	17
Alta variabilidad climática	17
Diversidad cultural	17
Potencial de países emergentes	17
Conflictos	18
Falta de acceso a servicios básicos	19
3. El modelo de desarrollo de base	21
La generación de ingresos	24
El fortalecimiento de capacidades	25
4. La sistematización en PorAmérica	27
Cómo se entiende la sistematización en PorAmérica	27
Preguntas y niveles en la sistematización	31
Etapas en la sistematización	33
Comités de sistematización	38

5. Los proyectos	41
¿Cómo se hicieron los proyectos?	43
Acciones para promover el fortalecimiento organizativo	47
Acciones para favorecer la generación de ingresos	50
Aprendizajes derivados de la realización de los proyectos	51
6. El acompañamiento a las ODB	57
¿Cómo se define el proceso de acompañamiento a las ODB en el desarrollo de sus proyectos?	58
¿Cómo se hizo el acompañamiento a las ODB en su proyecto de desarrollo de base?	60
Aprendizajes sobre el acompañamiento a ODB en procesos con enfoque de desarrollo de base	73
7. La estrategia general del programa	77
Cómo se hizo la coordinación y operación del programa?	77
Aprendizajes sobre la coordinación y operación del programa	80
8. Aprendizaje general	85
Referencias bibliográficas	87
Anexo 1	89
Organizaciones participantes y entidades acompañantes por país	



INTRODUCCIÓN

El programa PorAmérica reunió a 143 organizaciones de base (ODB), 27 entidades acompañantes y un equipo de trabajo en seis países de América Latina en torno a 70 proyectos que dejaron valiosos aprendizajes. Con la intención de recoger y socializar estos aprendizajes se realizó un ejercicio de sistematización cuya síntesis se presenta en este documento.

La sistematización de experiencias en PorAmérica se concibió como una reflexión crítica sobre las prácticas y acciones realizadas, con el objetivo de aprender tanto de los aciertos como de los errores, con el fin de generar nuevos conocimientos, fortalecer las capacidades de quienes participaron en el proceso y compartir los aprendizajes con quienes los implementaron en sus propias prácticas.

En PorAmérica, la sistematización no solo recogió los aprendizajes relacionados con la promoción del desarrollo de base, con sus dos ejes estructurantes: fortalecimiento organizativo y generación de ingresos, sino que también fue parte del modelo, pues a través de ella se buscó aportar al mejoramiento de las capacidades de las ODB para analizar sus acciones y proyectar mejor su futuro a partir de los aprendizajes.

Asimismo, la sistematización se realizó en tres escenarios:

- ➊ Las organizaciones de base, que identificaron sus aprendizajes en torno a la aplicación del modelo de desarrollo de base en los proyectos adelantados con apoyo del programa.
- ➋ Las fundaciones que las apoyaron, las cuales reflexionaron sobre el acompañamiento a dichos procesos
- ➌ La unidad ejecutora analizó la estrategia general del programa.

Cada una de las ODB participantes en los proyectos apoyados por PorAmérica generó documentos escritos o videos en los cuales se registraron las lecciones del proceso.

Las fundaciones empresariales participaron en una encuesta sobre los aprendizajes en el acompañamiento a los proyectos. Con la unidad ejecutora dichos aprendizajes se identificaron en reuniones de trabajo. Durante todo el proceso hubo interacción permanente con los actores, en algunos casos de manera presencial y también a través de intercambios virtuales, tales como foros y conversaciones directas con las ODB y las entidades acompañantes.

Las experiencias de PorAmérica tuvieron una gran heterogeneidad debido a las características específicas de las ODB y las fundaciones empresariales, las concepciones sobre el acompañamiento y el tipo de proyectos desarrollados. En consecuencia, se decidió plasmar en este libro los aspectos más relevantes y comunes. Dados los alcances del documento, se hace explícita la dificultad para triangular las afirmaciones de las ODB sobre el acompañamiento con los documentos elaborados por las fundaciones empresariales.

Entre las limitaciones, la labor de los diferentes tipos de participantes dejó interesantes reflexiones y aprendizajes que sin duda continuarán aportando en la búsqueda de mejores condiciones de vida en sus ámbitos de influencia. Una de ellas fue la pertinencia de articular el fortalecimiento organizativo y la generación de ingresos en el apoyo a ODB.



Los testimonios destacados en este documento fueron obtenidos de los documentos de sistematización elaborados por las organizaciones de base y los textos enviados por las entidades acompañantes para recoger sus aprendizajes.

1 | EL PROGRAMA PORAMÉRICA

El programa PorAmérica fue diseñado en el año 2007 y la formalización del convenio de cooperación técnica se realizó en 2008. Tuvo el propósito de consolidar un modelo de desarrollo de base y fortalecimiento organizacional mediante alianzas entre organizaciones de base (ODB) y empresariales en Argentina, Brasil, Colombia, Ecuador, Perú y Guatemala, y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID-FOMIN). Su objetivo general consistió en mejorar las condiciones económicas de las familias de bajos ingresos de los países participantes, a través del fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones conformadas.

El modelo de desarrollo de base propuesto por el programa tuvo dos componentes: fortalecimiento organizativo y generación de ingresos.

Para ello, a través de un fondo concursable que se operó en dos convocatorias se cofinanciaron proyectos presentados por ODB, por valores totales entre 30.000 y 125.000 dólares con una duración entre 8 y 24 meses.

El programa buscó canalizar y garantizar el buen uso de los recursos del fondo, con los cuales se cofinanció a las ODB en su propósito de ejecutar sus proyectos de generación de ingresos y fortalecimiento de capacidades organizacionales. De esta manera fue posible registrar, recuperar, analizar para divulgar y proyectar experiencias, estrategias, me-

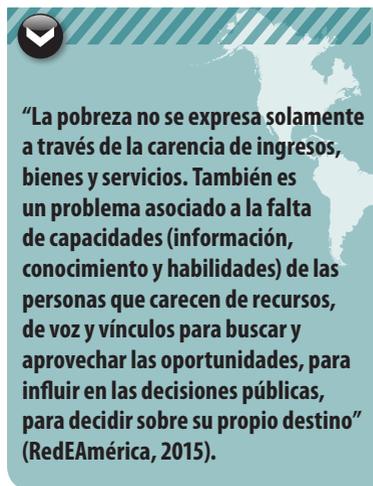
metodologías e instrumentos, y aprendizajes derivados de los proyectos y del programa en general. En el desarrollo del programa se apoyaron 70 proyectos, adelantados por 143 ODB, las cuales contaron con el respaldo de 27 entidades acompañantes. La iniciativa benefició a 3044 familias, y 13.174 personas.

ACTORES

RedEAmérica

Es una alianza de más de 70 organizaciones de origen empresarial en once países de la región que trabajan como equipo en Red, con el objetivo de “Contribuir al desarrollo sostenible de América Latina a través de la articulación de conocimientos y prácticas de organizaciones empresariales para el trabajo conjunto con comunidades basados en los principios del desarrollo de base”.

A partir de este planteamiento, RedEAmérica definió el modelo de desarrollo de base como el pilar de sus acciones, con el cual busca



[...] el fortalecimiento de las capacidades de acción colectiva de los ciudadanos más pobres, y la creación de un ambiente institucional propicio que facilite la participación de las organizaciones en la deliberación pública, de manera que puedan asumir y remontar las condiciones adversas que se les presentan. (Íbid.).

Banco Interamericano de Desarrollo

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) tiene 48 países miembros, y su objetivo es apoyar el logro del desarrollo de manera sostenible y respetuosa con el medio ambiente. Además de préstamos, ofrece donaciones, asistencia técnica y de investigación. Sus accionistas son los países miembros, incluidos los 26 prestatarios de América Latina y el Caribe, que tienen una participación mayoritaria.

El Fondo Multilateral de Inversiones del Grupo (BID-FOMIN) provee asistencia técnica para el sector privado en América Latina y el Caribe. Trabaja con socios locales, principalmente privados (organizaciones de la sociedad civil, asociaciones de industrias, fundaciones, universidades, cooperativas, empresas e instituciones financieras), para apoyarles a financiar y ejecutar proyectos piloto. Los fondos para sus actividades provienen de contribuciones realizadas por 39 países miembros de América Latina y el Caribe, América del Norte, Europa y Asia (BID- FOMIN, 2015)

Corporación Consorcio para el Desarrollo Comunitario

La Corporación Consorcio para el Desarrollo Comunitario, organismo ejecutor del programa, es una alianza estratégica de cinco importantes fundaciones de Colombia¹, centrada en su contribución a la construcción de condiciones básicas para el desarrollo, asociadas a la competitividad e identidad territorial, la sostenibilidad de la vida y la gobernabilidad democrática; a través del desarrollo y el fortalecimiento de la capacidad emprendedora, de innovación y gestión del desarrollo integral de los territorios, de manera conjunta con los actores que lo comparten.

Su misión es trabajar en la gestión social y comunitaria para la promoción del desarrollo de diferentes territorios a partir del fortalecimiento de las organizaciones sociales, en especial las ODB, sus articulaciones y alianzas.

Entidades acompañantes

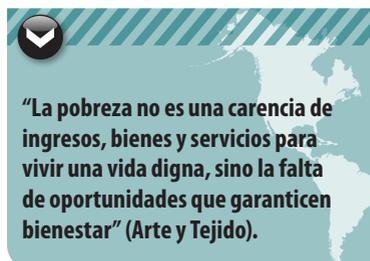
Fueron fundaciones empresariales, asociaciones e institutos, miembros de RedEAmérica, interesadas en fortalecer la relación e interlocución con organizaciones de miembros de comunidades, conocidas como organizaciones de base (ODB), con el fin de apoyarlas en la implementación de iniciativas que:

- Desarrollaran capacidades colectivas sostenidas para resolver problemas.
- Incrementaran su voz y su capacidad de influencia.

¹ Fundación Corona, Fundación Antonio Restrepo Barco, Fundación Social, Fundación EPSA, Fundación Smurfit Kappa Cartón de Colombia.

- ➊ Crearan vínculos de colaboración entre organizaciones de la comunidad y entre estas y otros actores públicos, privados y civiles.
- ➋ Se convirtieron en protagonistas de su destino.
- ➌ Consolidaron entornos favorables para el desarrollo de sus iniciativas y participaron permanente en los asuntos públicos. (RedEAmérica, 2015)

En el programa PorAmérica, las entidades acompañantes identificaron potenciales ODB para participar en el programa y posibles proyectos, apoyaron la formulación, participaron en instancias de evaluación, cofinanciaron y acompañaron la ejecución de los proyectos.



Organizaciones de base

Fueron las organizaciones comunitarias que actuaron en territorios específicos: barrio, corregimiento, zona, municipio, provincia, departamento, región, nación. Agruparon o movilizaron de forma directa a sectores poblacionales determinados (habitantes urbanos, campesinos, mujeres, jóvenes, grupos étnicos, etc.), con el fin de crear, utilizar, consolidar o transformar bienes colectivos, ya fuesen materiales (espacio público, medio ambiente y economía) o inmateriales (derechos humanos, tradiciones culturales, convivencia). Las ODB también coordinaron acciones para buscar soluciones a su problemática, a partir de sus propias necesidades.

El programa PorAmérica se dirigió a estas organizaciones constituidas legalmente, las cuales ejecutaron acciones articuladas con las entidades acompañantes. Dentro del proceso con el programa, las ODB participaron en capacitaciones, elaboraron, presentaron, cofinanciaron y ejecutaron proyectos, rindieron informes sobre su desarrollo y sistematizaron la experiencia y los aprendizajes.

Unidad ejecutora del programa

La unidad ejecutora del programa estuvo compuesta por:

- ➊ La directora del programa
- ➋ La coordinadora técnica del fondo concursable

- El asistente ejecutivo
- Una contadora, a tiempo parcial.

En cada uno de los países participantes se contrató, a tiempo parcial, la coordinación técnica nacional.

Además, el programa previó la vinculación de consultorías puntuales para los temas de comunicación, sistematización, buenas prácticas de gestión comercial, *coaching* comercial e innovación.

PROPÓSITO Y COMPONENTES DEL PROGRAMA

El propósito de PorAmérica fue “consolidar un modelo de desarrollo de base, de fortalecimiento organizacional y de generación de ingresos mediante alianzas entre organizaciones de base y organizaciones empresariales en Argentina, Brasil, Colombia, Ecuador, Guatemala y Perú” (PorAmérica, 2010, p. 1).

FIGURA 1

Componentes del programa PorAmérica



El programa tuvo tres componentes: a) promoción y capacitación de ODB, b) fondo concursable para apoyar los proyectos de desarrollo de base y c) sistematización de las lecciones aprendidas y aprendizaje organizacional.

Promoción y capacitación para organizaciones de base

Con la promoción y capacitación para ODB se buscó, en primer lugar, posibilitar su participación en el programa a través del desarrollo de proyectos financiados con recursos del fondo concursable, y en segundo lugar, apoyar el fortalecimiento de capacidades para incrementar la autonomía de las organizaciones.



“El saber que luego de culminado el proyecto, las ODB son capaces de seguir adelante por si solas es un gran triunfo” (Fundación Gases del Caribe).

En un primer momento, el objetivo del componente fue promover las oportunidades brindadas por el programa a las ODB y fortalecerlas para que estuvieran en condiciones de participar en las convocatorias. Para lograrlo, se brindó información a los beneficiarios en los países sobre las posibilidades y las condiciones del programa y se les capacitó en formulación de proyectos.

Las fundaciones acompañantes brindaron apoyo a la ODB en todo el proceso, desde la conceptualización y capacitación por parte del programa PorAmérica para la elaboración de los perfiles y formulación de los proyectos, hasta la ejecución de los mismos. Se desarrollaron, en ese momento, las siguientes acciones:

- ➊ Desarrollo de materiales promocionales del programa.
- ➋ Realización de eventos de lanzamiento en cada país para anunciar el programa.
- ➌ Sesiones de información para incrementar el interés en el programa y las oportunidades asociadas.
- ➍ Capacitación a posibles ODB participantes en el programa en formulación de proyectos.

Durante el desarrollo de los proyectos, la capacitación a las ODB se realizó de manera permanente y se ajustó a las particularidades de cada proceso. En ellas, el programa PorA-

mérica impulsó procesos de capacitación en buenas prácticas de gestión comercial e innovación, comunicación y sistematización. Además, se desarrolló un *coaching* comercial.

Fondo concursable

El fondo tripartito concursable tuvo el objetivo de apoyar proyectos locales de desarrollo de base con comunidades de bajos ingresos en los países seleccionados, con el apoyo de las fundaciones acompañantes.

El fondo se constituyó con recursos de FOMIN (44 %) y de la contrapartida local de las fundaciones empresariales, las ODB y otras entidades (56 %). De la contrapartida local, 34 % correspondió a aportes en efectivo y 22 % a aportes en especie.

El programa lanzó dos convocatorias en los países participantes, las cuales se desarrollaron en dos etapas:

- Selección de perfiles de proyectos.
- Formulación de proyectos por parte de las ODB preseleccionadas.

Los requisitos definidos por el programa para la selección de las ODB fueron:

- Objetivo relacionado con el apoyo a actividades de desarrollo que incidan en el mejoramiento de la calidad de vida de sus comunidades.
- Constitución por vía jurídica al menos un año antes de su participación en la convocatoria.
- Contar con experiencia en la ejecución o participación en proyectos y capacidad de gestión e interlocución.
- Presentar un nivel de solidez que muestre capacidad de sostenibilidad financiera e institucional a largo plazo.
- Solo un perfil de proyecto por ODB.
- Garantizar el aporte de al menos 15 % del valor total del proyecto.

Se estableció, al inicio del programa, que los proyectos apoyados a través del fondo tendrían una duración mínima de 8 meses y máxima de 24. Su monto máximo fue de 125.000 dólares y el mínimo de 30.000 dólares (el promedio fue de 70.000 dólares).

Sistematización de las lecciones aprendidas y aprendizaje organizacional

El objetivo de este componente fue aprender conjuntamente sobre las formas más eficientes de promover y apoyar el desarrollo de base y difundir los resultados del programa. Para ello, se planteó la documentación de las lecciones aprendidas del programa, la realización de eventos nacionales para difundir los resultados y la realización de conferencias internacionales para difundir los resultados y lecciones aprendidas.

La propuesta de sistematización desarrollada se describe con detalle en el capítulo 4.

2 | CONTEXTO

Los proyectos aprobados por PorAmérica se desarrollaron en seis países, cinco de ellos en Suramérica. A continuación se describen los aspectos de contexto, relacionados con el desarrollo del programa.

SITUACIÓN DE LA POBLACIÓN EN ZONAS RURALES

Como se observa en la gráfica 1, solo 15 % de las ODB participantes en los proyectos fueron urbanas; 46 %, urbanas/rurales –la mayoría con proyectos agropecuarios–, y 39 %, rurales. Este dato reviste gran importancia, pues demuestra la presencia del programa en un ámbito en el que las brechas en términos de ingresos, calidad de vida y acceso a servicios básicos se incrementaron en los países participantes, pese al crecimiento sostenido de las economías de la región, que hasta 2013 llevaban una década con incrementos en el producto interno bruto (PIB) incluso superiores a la media de los países pertenecientes a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)².

² En zonas rurales de América Latina, tres de cada diez personas son extremadamente pobres (Comisión Económica para América Latina y el Caribe –Cepal–). Las brechas de pobreza y pobreza extrema entre zonas rurales y urbanas no se han reducido significativamente durante la última década (Food and Agriculture Organization –FAO–, Cepal e Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura –IICA–). La incidencia de la pobreza rural es mayor entre los hogares que dependen de ingresos agrícolas (Cepal *et al.*, 2010).

GRÁFICO 1 Tipo de ODB participantes en el programa

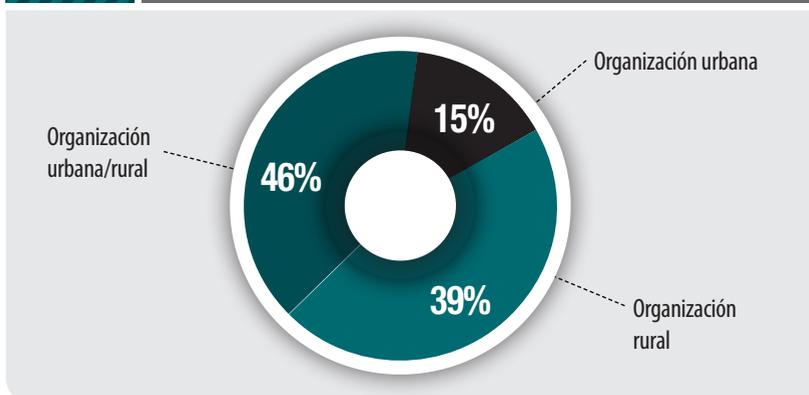


TABLA 1

Tasas de pobreza en zonas urbanas y rurales y coeficiente Gini en países participantes en el Programa

País	Tasa de pobreza		Tasa de indigencia		Coeficiente Gini
	Urbano	Rural	Urbano	Rural	
Argentina	4.3	ND	1.7	ND	ND
Brasil	16.2	32.1	4.0	13.2	0.57
Colombia	28.5	46.9	6.6	22.8	0.54
Ecuador	28.8	38.9	9.9	18.9	0.47
Guatemala	42.4	66.5	14.8	42.2	0.58
Perú	14.5	50.8	1.0	19.0	0.45

FUENTE: Cepal, 2012.

POTENCIAL AGRÍCOLA

La situación de desventaja que enfrentan las poblaciones rurales contrasta con las posibilidades que ofrece la región. Ocho países en el mundo tienen la mitad de *área con potencial para ampliar la frontera agrícola* y contribuir con ello a la alimentación de la población. Cuatro están en Suramérica y tres en el área del programa: Argentina, Brasil y Colombia (Haramboulus, 2009, citado por Soto y Gómez).

Pese a ello, el sector agropecuario perdió participación relativa en la economía. En 2012 América Latina redujo las exportaciones agroalimentarias en 0,5 %. No obstante, el sector continúa siendo clave en la obtención de ingresos en zonas rurales, la generación de empleo y la producción de alimentos para la región.

BIODIVERSIDAD

América Latina y el Caribe es la región con la mayor diversidad biológica en el planeta. De los 17 países megadiversos del mundo, cuatro se encuentran en el área de influencia del programa: Brasil, Colombia, Ecuador y Perú. La región posee más de 30 % de toda el agua dulce disponible y aproximadamente 40 % del total de recursos hídricos renovables del planeta (PNUMA, 2013).

ALTA VARIABILIDAD CLIMÁTICA

En 2010 y 2011, el fenómeno de La Niña generó emergencias, pérdida de cultivos y de infraestructura productiva, entre otras dificultades. De los países más afectados por pérdida de cultivos estuvieron: Brasil, Ecuador y Argentina. En Colombia, por ejemplo, las inundaciones impactaron 26 millones de hectáreas, es decir, más de la quinta parte del territorio nacional, con graves consecuencias sobre el sector agropecuario.

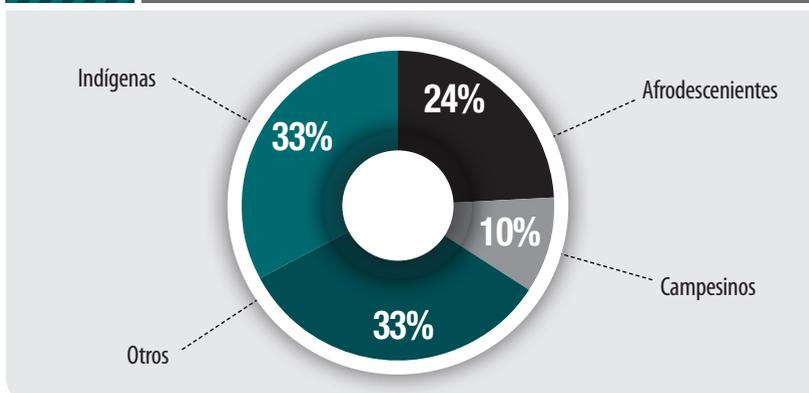
DIVERSIDAD CULTURAL

Se estima que en América Latina existen aproximadamente 642 pueblos indígenas (Cepal, 2006) y una considerable población afrodescendiente, los cuales tienen inmensos patrimonios culturales, valiosos conocimientos tradicionales y una profunda comprensión sobre el manejo de sus ecosistemas. Esta diversidad cultural se refleja en el tipo de población participante en el programa (gráfica 2).

POTENCIAL DE PAÍSES EMERGENTES

La reconfiguración de la economía mundial ha dado pie a sucesivas siglas para nombrar el potencial de los países emergentes. Con frecuencia, los países en los que el programa

GRÁFICO 2 Porcentaje de población participante con pertenencia étnica



desarrolla acciones se incluyen en aquellas: BRICS (*Brasil*, Rusia, India, China, Sudáfrica), CIVETS (*Colombia*, Indonesia, Vietnam, Egipto, Turquía y Sudáfrica), Eagles (China, India, Indonesia, *Brasil*, Rusia, Corea del Sur, Turquía, México y Taiwán), NEST (Egipto, Nigeria, Tailandia, *Colombia*, Vietnam, Malasia, Polonia, Bangladesh, Sudáfrica, Filipinas, *Perú*, *Argentina*, Pakistán y Chile).

Según la clasificación hecha por el Banco Mundial, Argentina, Brasil, Colombia, Ecuador y Perú se incluyen en la lista de países con ingresos medio altos.

CONFLICTOS

Diversos conflictos han afectado la zona de intervención, especialmente en Colombia, con el que es considerado el conflicto armado más antiguo de América Latina, y la situación minera en Perú en los años de intervención del programa. Esto no solo se reflejó en el desarrollo de las actividades de PorAmérica, que en algunos casos se vieron afectadas por estas dinámicas, sino que también incidió en

“Algunos de los socios que se habían desplazado por problemas de orden público, han podido regresar a sus predios para seguir liderando esta propuesta de auto suficiencia, de seguridad alimentaria y generar resistencia a fuerzas externas con propuestas de progreso y de paz” (ACOC).

las condiciones de la población participante. El 31 % de las organizaciones con proyectos en PorAmérica manifestó estar en una zona de conflicto.

Además, hubo una alta participación de población desplazada, cerca de 13 % del total de participantes en el programa. En Colombia, una de cada cinco personas participantes en los proyectos era desplazada. Por otro lado, los conflictos ambientales generan preocupación creciente en la región.

FALTA DE ACCESO A SERVICIOS BÁSICOS

Incluso en zonas clasificadas como urbanas o urbanas/rurales, las ODB reportaron falta de acceso a servicios básicos como acueducto, vías, educación y salud. Esto incidió negativamente en la calidad de vida de las poblaciones con las cuales se trabajó y en las posibilidades de aprovechar oportunidades para mejorar sus condiciones. Además, afectó los procesos productivos, dadas las dificultades que esta situación planteaba tanto para la generación de bienes como para su distribución y comercialización.



LA APLICACIÓN DEL MODELO

DE DESARROLLO DE BASE EN EL PROGRAMA PORAMÉRICA

3 | EL MODELO DE DESARROLLO DE BASE

Dado que el propósito de PorAmérica era “consolidar un modelo de desarrollo de base, de fortalecimiento organizacional y de generación de ingresos mediante alianzas entre ODB y organizaciones empresariales en Argentina, Brasil, Colombia, Ecuador, México y Perú”, se definió como pregunta eje de la sistematización: ¿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 ODB y organizaciones empresariales en seis países?

Un modelo es una propuesta con la que se quiere transformar la realidad. A través de este modelo se buscó explicar “cómo hacer algo que parece que va a funcionar” (Pérez, 2005, p. 8). El modelo promovido por el programa planteó que para lograr el desarrollo de base era necesario que las organizaciones mejoraran sus ingresos y *fortalecieran sus capacidades*.

El desarrollo de base se definió por el programa como el proceso en el cual

[...] se apoya, promueve, acompaña y financia el desarrollo de proyectos colectivos elaborados por la comunidad a través de sus ODB. Impulsando:

- ➊ el fortalecimiento de las capacidades colectivas de las comunidades;
- ➋ la autonomía en el control de los proyectos para las ODB;
- ➌ la corresponsabilidad entre los diferentes actores vinculados;
- ➍ ampliar los vínculos de las organizaciones de base con otros actores y expandir la participación de los ciudadanos de bajos recursos en sociedad. (PorAmérica, 2009).

Por otro lado, RedEAmérica, promotora y cofinanciadora de PorAmérica, definió al inicio del programa el desarrollo de base como

[...] la capacidad colectiva de las organizaciones comunitarias para poner en movimiento por sí mismas los recursos humanos, físicos y económicos disponibles en ellas y en su entorno, definir sus necesidades, identificar las alternativas de acción más viables para la superación de sus problemas, e identificar, formular, ejecutar y evaluar planes, programas y proyectos de desarrollo. También consiste 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 entornos favorables a sus iniciativas y a su participación permanente en los asuntos públicos. (Chaparro, 2007, pág. 10)

De acuerdo con RedEAmérica, el enfoque de desarrollo de base produce resultados transformadores y sostenibles. La red alienta a sus miembros para que

[...] acompañen y financien iniciativas que contribuyan a que las comunidades:

- ➊ Desarrollen capacidades colectivas sostenidas para resolver problemas.
- ➋ Incrementen su voz y su capacidad de influencia.



- Crean vínculos de colaboración entre organizaciones de la comunidad y entre estas y otros actores públicos, privados y civiles.
- Se conviertan en protagonistas de su destino.
- Consoliden entornos favorables para el desarrollo de sus iniciativas y participen de manera permanente en los asuntos públicos. (RedEAmérica, 2015).

En el programa PorAmérica fue claro que los proyectos orientados al desarrollo de base tuvieron dos componentes fundamentales: generación de ingresos y fortalecimiento de capacidades, los cuales deberían estar estrechamente vinculados entre sí:

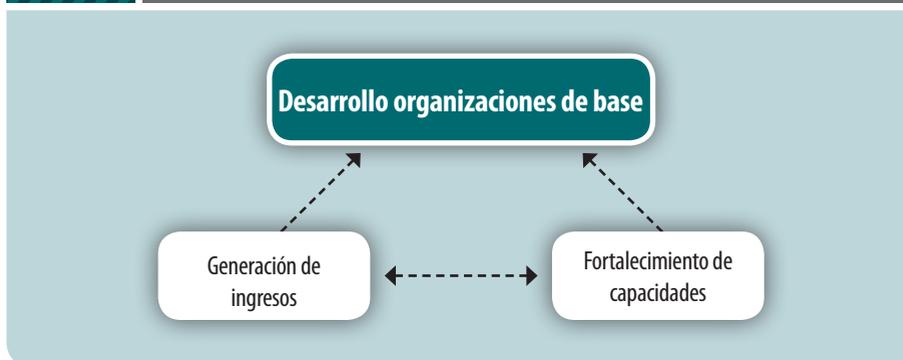
PorAmérica busca cofinanciar y acompañar iniciativas comunitarias para fortalecer en el proceso las capacidades colectivas y los vínculos de cooperación (capital social) en las organizaciones de base y para generar ingresos en la comunidad, de modo que tanto las organizaciones como sus actividades generadoras de ingresos alcancen mayores grados de sostenibilidad. Se trata de apoyar organizaciones comunitarias que a través de sus iniciativas puedan fortalecerse, consolidarse y generar ingresos de acumulación. (PorAmérica, 2010).

En coherencia con este planteamiento, se definió un proyecto como un “conjunto de actividades organizadas a implementarse, que persiguen un objetivo específico de generación de ingresos y fortalecimiento de ODB” (PorAmérica, 2009).

Así, se definió que los proyectos debían dejar tanto resultados tangibles como mayores capacidades colectivas. Por consiguiente, la sistematización del programa abordó ambas dimensiones: la tangible y las capacidades colectivas. La dimensión tangible se relacionó más con la generación de ingresos y las capacidades colectivas con el fortalecimiento de capacidades.



FIGURA 2 Componentes del modelo de desarrollo de base



A partir del análisis de diferentes documentos del programa y sus entidades ejecutoras, se identificaron variables que componían cada una de las dos dimensiones y elementos que las definían:

LA GENERACIÓN DE INGRESOS

En el modelo de desarrollo de base, la generación de ingresos se logra a través de:

- ➊ Un mejor vínculo con los mercados, tanto a través de nuevos mercados como de la consolidación de los existentes, lo cual se logra con ajustes en los productos o la creación de estrategias, entre otras acciones.
- ➋ El acceso a recursos financieros o no financieros por parte de la organización. En este punto es importante la claridad que tuvieran los integrantes de las organizaciones sobre el manejo de aquellos.
- ➌ La existencia de reglas sobre la gestión del proyecto y la distribución de los recursos, y el conocimiento de las mismas reglas por parte de los integrantes de la organización.
- ➍ El hallazgo de nuevos canales de comercialización.
- ➎ El incremento de la producción.
- ➏ La mayor calidad de la producción, que se asocia con una mejor valoración de los productos.
- ➐ La disminución de costos.

Entre los logros esperados con el desarrollo del componente de generación de ingresos se encuentran: el incremento en los beneficios económicos para la organización y para grupos específicos, particularmente de aquellos que están en situación de desventaja; la creación de empleos o el mejoramiento de los existentes, y la estabilidad en los ingresos.

EL FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES

Este se relaciona con:

- Innovación en los productos y los procesos productivos.
- Mejoramiento de capacidades para la planeación, evaluación, seguimiento y sistematización.
- Procesos de toma de decisiones sobre la producción y asignación de los recursos.
- Construcción de redes y alianzas.
- Cambios en las capacidades de negociación y concertación.
- Identificación y conocimiento del sentido, visión y misión de la organización.
- Comunicación con nuevos actores.
- Aspectos en que la asociatividad da valor agregado a la iniciativa.
- Forma como los actores de la iniciativa analizan el entorno, lo aprovechan o enfrentan obstáculos.



“Buscamos fortalecer nuestras unidades de negocios y articularlas a una sola cadena, para vendernos como una comunidad que lucha por mejorar su calidad de vida a partir de generar ingresos de manera adecuada y mejorada” (Consejo Comunitario Afrodescendiente Islas del Rosario).

LA APLICACIÓN DEL MODELO

DE DESARROLLO DE BASE EN EL PROGRAMA PORAMÉRICA

4 | LA SISTEMATIZACIÓN EN PORAMÉRICA

CÓMO SE ENTIENDE LA SISTEMATIZACIÓN EN PORAMÉRICA

Al definir la sistematización como uno de los tres componentes de PorAmérica, el programa la reconoció como una herramienta para mejorar las prácticas, facilitar la implementación de nuevos conocimientos sobre el desarrollo de base, proyectar mejor las acciones para el futuro y fortalecer las capacidades organizativas.

La propuesta de sistematización del programa PorAmérica articuló tres niveles:

1. Organizaciones de base.
2. Entidades acompañantes.
3. Nodos nacionales y unidad ejecutora.

El eje de la sistematización del programa, sobre el cual se centró todo el proceso de reflexión, fue el modelo de desarrollo de base, que en PorAmérica tuvo dos grandes columnas: la generación de ingresos y el fortalecimiento de



“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” (Asohiva).

capacidades organizativas. Este modelo se expresó de manera distinta en cada ámbito, de tal forma que entre todos estos se complementaron.

La sistematización fue una herramienta importante para comparar, aprender y generar insumos útiles para las entidades cooperantes y para las ODB en el proceso de desarrollo de base (PorAmérica, 2010, p. 1).

La sistematización tuvo aquí un doble papel:

- ➊ Por un lado, recogió los aprendizajes relacionados con la promoción del desarrollo de base.
- ➋ Por otro, fue parte del modelo de desarrollo de base, pues a través de la sistematización las organizaciones fortalecieron sus capacidades para analizar sus acciones y proyectar mejor su futuro a partir de los aprendizajes.
- ➌ El programa PorAmérica buscó que los proyectos y los procesos dejaran tanto resultados visibles como mayores capacidades.
- ➍ Como productos visibles de la sistematización de experiencias se desarrollaron piezas comunicativas, como materiales impresos o videos, en los que cada una de las ODB sintetizó los principales aspectos del desarrollo de los proyectos, así como los aprendizajes del proceso en relación con el fortalecimiento de capacidades y la generación de ingresos.
- ➎ Con la sistematización se apoyó también el fortalecimiento de capacidades en las organizaciones para: aprender a aprender, evaluar el contexto, plantear alternativas de mejoramiento y hacer seguimiento a las acciones que se realizaron cuando estas alternativas se desarrollaban.



“Além de todos os ganhos, hoje temos tudo documentado e isso representa uma porta aberta para a participação em outros editais” (Associação dos Agricultores Familiares do Córrego do Celeste e Região do Vale do Aço).

Objetivo de la sistematización

El objetivo de la sistematización en PorAmérica fue:

Aprender conjuntamente sobre formas eficientes de promover y apoyar el desarrollo de base, a través de la identificación y socialización de lecciones aprendidas de la imple-

mentación de un modelo de desarrollo de base, de fortalecimiento organizacional y de generación de ingresos mediante alianzas entre organizaciones de base y organizaciones empresariales en Argentina, Brasil, Colombia, Ecuador, Guatemala y Perú. (Gómez, 2011, pág. 11)

Características de la sistematización en PorAmérica

La sistematización del programa PorAmérica tuvo las siguientes características:

- **Carácter reflexivo:** se concibió como una reflexión crítica con la cual reconstruir qué se hizo, cómo se hizo y aprender de los aciertos y de los errores.
- **Proceso “en caliente”:** la sistematización fue un proceso continuo que se inició desde la planeación de los proyectos, con el fin de ir aplicando oportunamente los aprendizajes, lo que contribuyó al logro de los objetivos propuestos. Así, la sistematización se hizo “en caliente”, al mismo tiempo que se ejecutaron los proyectos. Al inicio, se planteó como un proceso vinculado con la planeación, el seguimiento y la evaluación, lo cual no siempre se logró debido a la dificultad para sincronizar los dos procesos.
- **Participación:** fue vital la presencia de todas las personas involucradas en los procesos que se sistematizaron, para recoger en los aprendizajes los diferentes puntos de vista que enriquecieron la experiencia. El carácter participativo de la sistematización marcó las características heterogéneas de los productos obtenidos, los cuales reflejaron las diferentes condiciones y necesidades de las ODB. Por ejemplo, algunas prefirieron plasmar sus aprendizajes en videos, mientras que otras elaboraron un documento con la síntesis de sus aprendizajes.

Un propósito clave de la sistematización en PorAmérica fue contribuir al fortalecimiento de capacidades en las ODB, tanto para la sistematización de experiencias, como para el desarrollo de proyectos futuros. Esto era posible si las mismas personas que integraban dichas organizaciones realizaban el proceso de siste-



“Los aprendizajes obtenidos se basan en dos principios clave: el desarrollo humano y el pensamiento innovador” (Junta de Acción Comunal Panamá de Arauca).

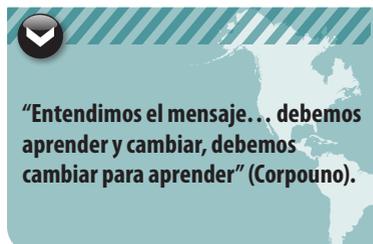
matización e identificaban sus lecciones aprendidas; por tanto se hizo énfasis en que el papel de las entidades acompañantes debía ser de apoyo.

- ② **Se hizo por niveles:** la sistematización tuvo en cuenta los diferentes ámbitos en los que se desarrolló el programa (ODB, entidades acompañantes y unidad ejecutora) y los integró, con la intención de que los resultados pudieran ser retomados para sistematizaciones y análisis de mayor alcance.

La sistematización se adelantó al mismo tiempo en varios proyectos de las ODB, lo que hizo posible la comparación y la visión de conjunto como programa. Se realizaron encuentros entre las ODB, con el fin de dialogar sobre los avances en la sistematización.

- ② **Partió de la comunicación:** el intercambio entre quienes participaron en la sistematización en los diferentes ámbitos enriqueció la reflexión y permitió incorporar nuevos puntos de vista a la experiencia. Por esta razón, se previeron espacios de intercambio y crítica constructiva entre las ODB inmediatamente después de la presentación de informes intermedios.

- ② **Sentido pedagógico:** el aprendizaje fue uno de los principales objetivos de la sistematización. Este sirvió no solo para identificar los errores y aciertos, sino también para aprender a señalar y desarrollar alternativas para mejorar las prácticas. La sistematización permitió a cada participante aprender de su propia experiencia y de la de los demás.



- ② **Es organizada:** en la sistematización se definieron claramente los mecanismos y los momentos para obtener y analizar la información con el fin de identificar lecciones aprendidas y comunicar los aprendizajes. Para ello, se planteó la formulación de planes de sistematización para cada proyecto y para el programa en general, y se establecieron comités cuyos integrantes tuvieron responsabilidades específicas.

FIGURA 3 Características de la sistematización en el programa PorAmérica



PREGUNTAS Y NIVELES EN LA SISTEMATIZACIÓN

La sistematización del programa PorAmérica integró tres segmentos:

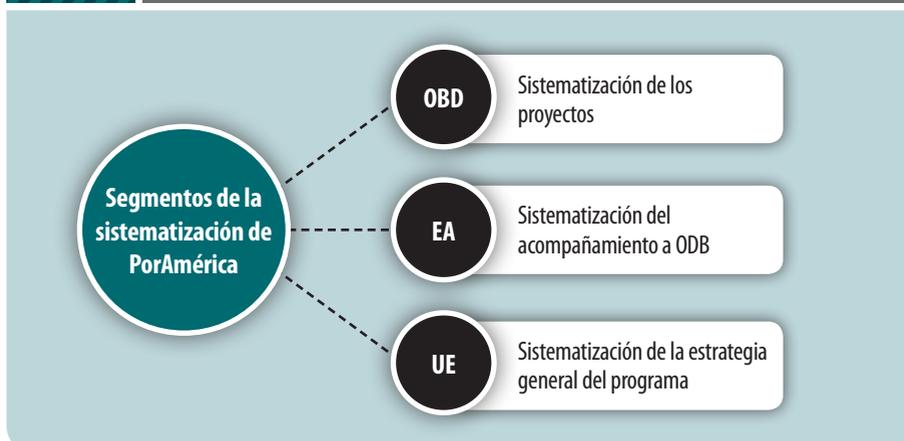
Niveles

1. El de las ODB, que sistematizaron los proyectos.
2. El de las entidades acompañantes, que sistematizaron el apoyo institucional a las ODB en el desarrollo de sus proyectos.
3. El de la unidad ejecutora, que sistematizó la estrategia general del modelo para el desarrollo de base, el fortalecimiento organizacional y la generación de ingresos.

Pregunta eje

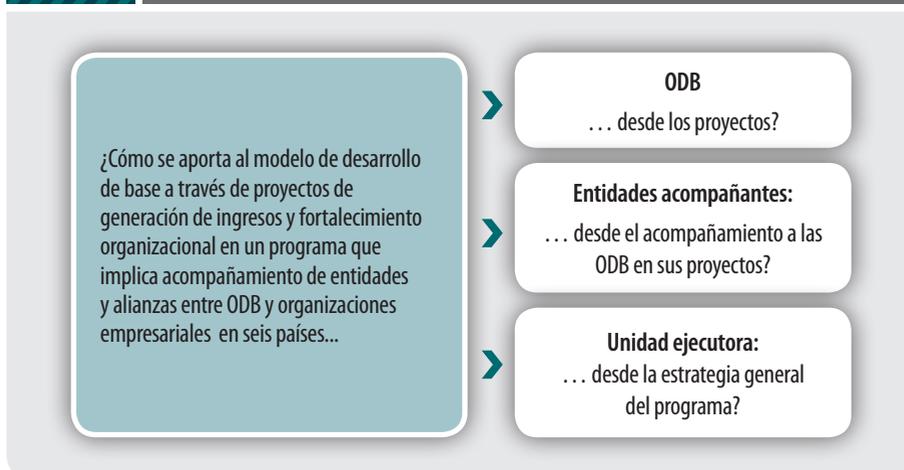
La pregunta central de la sistematización de PorAmérica, que incluía los diferentes segmentos señalados anteriormente, fue: ¿Cómo se aporta al modelo de desarrollo de base a través de proyectos de generación de ingresos y fortalecimiento organizacional en un programa que implica acompañamiento de entidades y alianzas entre ODB y organizaciones empresariales en seis países?

FIGURA 4 Niveles de sistematización en PorAmérica



Esta pregunta se concretó en los diferentes niveles de sistematización, así:

GRÁFICO 4 La pregunta de sistematización en las ODB, EA y unidad ejecutora



Las preguntas específicas para cada uno de los segmentos fueron:

- ❶ *Organizaciones de base*: ¿Cómo hicimos y qué aprendimos de este proyecto de desarrollo de base, generación de ingresos y fortalecimiento organizativo?
- ❷ *Entidades acompañantes*: ¿Cómo hicimos y qué aprendimos del acompañamiento a las ODB en su proyecto de desarrollo de base, generación de ingresos y fortalecimiento organizativo?
- ❸ *Unidad ejecutora*: ¿Cómo hicimos y qué aprendimos de la coordinación y operación del programa?

Objeto de la sistematización

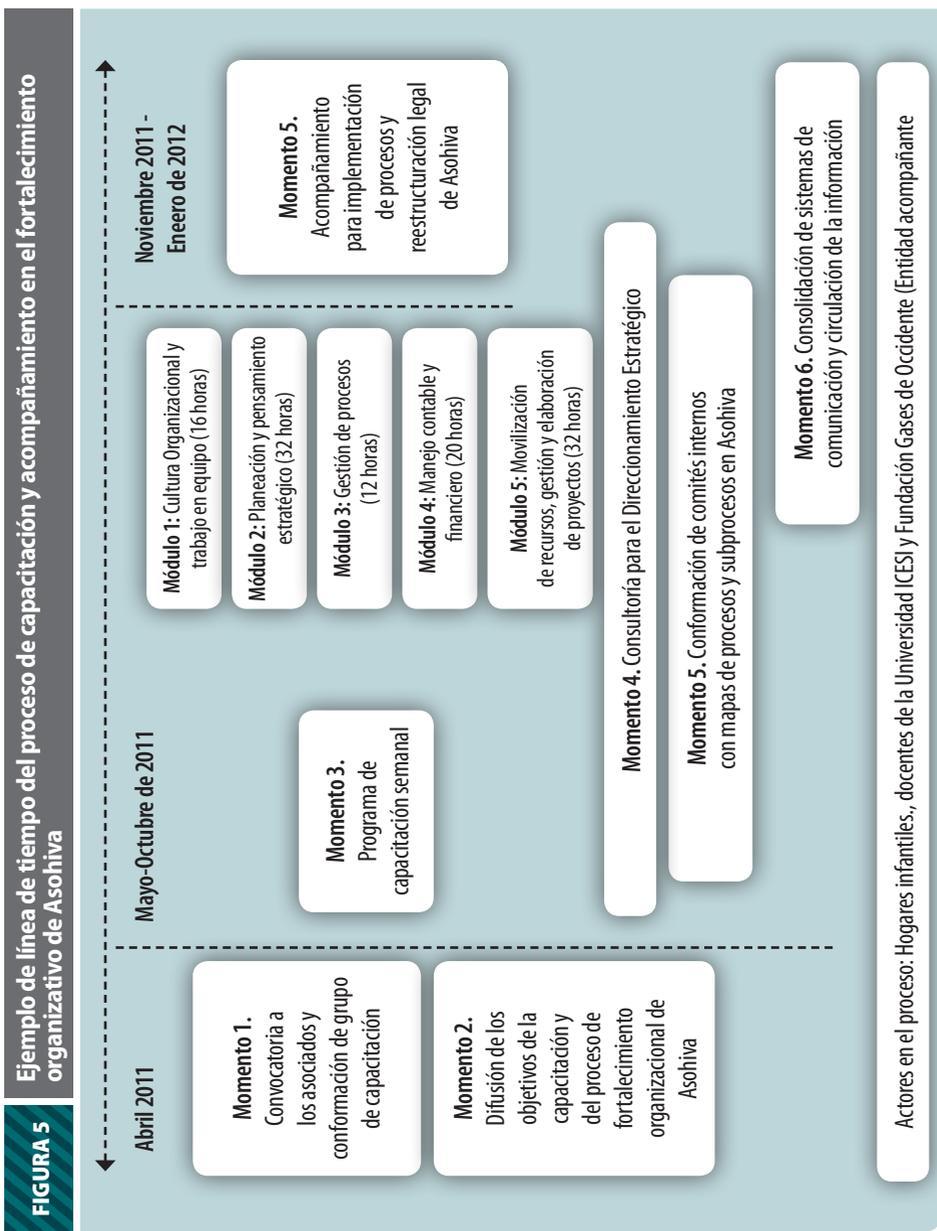
- ❶ El objeto de la sistematización, es decir, la parte de la realidad sobre la cual se reflexiona, varió según los diferentes segmentos. Así, en el de las ODB el objeto de la sistematización fueron los *proyectos*; en el de las entidades acompañantes, el objeto fue el *acompañamiento* a las ODB en el desarrollo de sus proyectos, y en la unidad ejecutora, el objeto fue la *estrategia general* del modelo. Como el eje transversal de todos estos segmentos se trabajó el modelo de desarrollo de base, a partir de la generación de ingresos y el fortalecimiento organizativo, los procesos de reflexión en los diferentes segmentos se estructuraron a partir de este concepto.

ETAPAS EN LA SISTEMATIZACIÓN

El plan de sistematización

Fue el punto de partida para la realización de la sistematización. En el plan se identificaron los propósitos de la sistematización, las actividades, los responsables, los tiempos, los recursos y los resultados esperados.

En esta fase se identificaron: el propósito de la sistematización, las personas involucradas, las necesidades de información, las fuentes de esta información (como las personas clave que participaron de la experiencia y documentos) y los mecanismos para obtener esta información.



Recolección de la información

En esta fase se recogió la información necesaria, según los criterios y los procedimientos establecidos en la etapa de diseño. Algunos instrumentos para la recolección de información fueron las líneas de tiempo, los mapas conceptuales, los flujogramas metodológicos y las matrices.

La recolección de información con la unidad ejecutora del convenio se hizo a partir de talleres en los encuentros con coordinadores técnicos nacionales.

En cuanto a las entidades acompañantes, algunas elaboraron documentos de trabajo en los que registraron sus aprendizajes y se aplicó una encuesta en línea.

Ordenamiento de la información

La recolección de la información se ordenó por temas y se clasificó de acuerdo con los ejes definidos para la obtención de aprendizajes: generación de ingresos y fortalecimiento de las ODB.



FIGURA 7 Ejemplo de flujograma metodológico, Apralsa



Análisis de la información y extracción de lecciones aprendidas

En este momento se retomó la información ordenada para responder a la pregunta: ¿Por qué pasó lo que pasó? A partir de este análisis, se identificaron las lecciones aprendidas³.

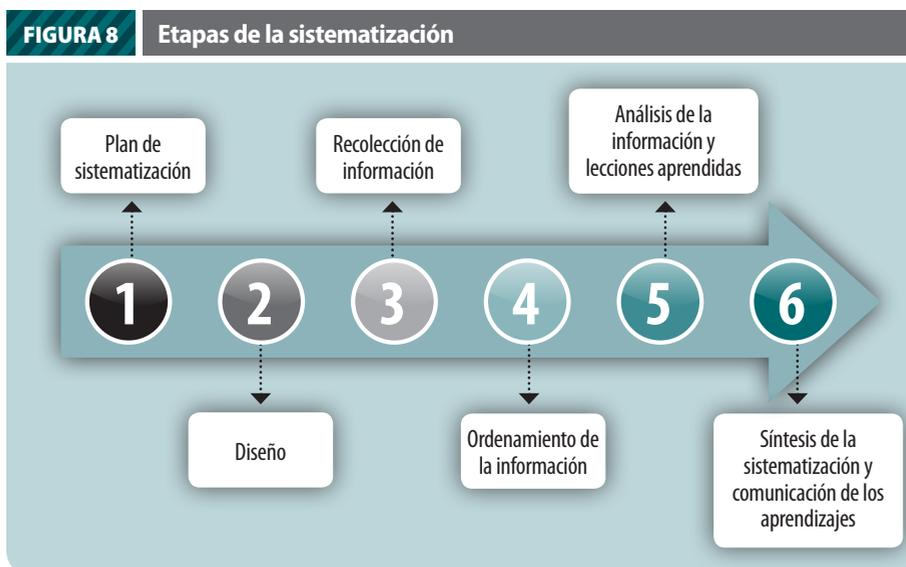
Síntesis de la sistematización y comunicación de los aprendizajes:

Se planteó la elaboración de un documento técnico, en el que se presentaran tanto la descripción de los procesos como los aprendizajes obtenidos. Como uno de los propósitos de la sistematización fue comunicar los aprendizajes, se prepararon también piezas comunicativas, como afiches, plegables y videos. En la socialización de los aprendizajes se hizo énfasis en el proceso vivido por las ODB a través de sus proyectos. Cada una de las ODB participantes en el programa trabajó documentos, videos o materiales impresos, los cuales están disponibles en un CD.

³ Una lección aprendida, no importa la forma en que esté redactada, puede leerse así: "Si se realiza X acción es probable que suceda X situación", o "para lograr el resultado XX es recomendable realizar XXX acción".

TABLA 2 Ejemplo de matriz para el análisis de información, Ichimay Wari

Capacitaciones	Logros de la capacitación	Orden de prioridad
1. Paleta de color.	Se mejora el manejo de fórmulas de pigmentos. Logran conocer y usar más colores.	8
2. Estudio de mercado.	El estudio de mercado se realiza pero no permite una inserción y aprovechamiento de oportunidades por parte de los beneficiarios.	5
3a. Asesoría diseños de colección (Úrsula).	Solo algunos socios beneficiarios realizaron diseños.	1
3b. Diseño/pintura.	Por el contrario, algunos realizaron el proceso de internalización y producción de diseños en forma lenta.	
4a. Desarrollo de empaques.	Aplicación en algunos productos, el cual fue lento y según los pedidos.	3
4b. Costeo de productos.		
5. Negociación, ventas y atención al turista (Mabel S.)	Tienen diseño y ya lo implementaron en una feria exterior, pero aún no es aplicado por la mayoría de socios, es un proceso lento que demanda aspectos cualitativos como empoderamiento, poder de negociación, liderazgo, capacidad de venta y conocimiento de las bondades del producto.	6



COMITÉS DE SISTEMATIZACIÓN

Los comités de sistematización estuvieron a cargo del proceso en las ODB, durante todas sus fases. Se hizo énfasis, desde el inicio, en la importancia de que la organización respaldara a cada comité para la realización de sus actividades.

El número de integrantes de cada comité de sistematización fue de 4 a 7 personas. Se recalcó la importancia de que formaran parte de estos tanto mujeres como hombres, además de personas de diversos grupos etarios (jóvenes, adultos, adultos mayores) y étnicos, y representantes de los sectores de la organización.

Las características de las personas que conformaron los comités de sistematización eran:

- ➊ Disposición a participar activamente en todas las actividades de sistematización.
- ➋ Conocimiento de la ODB.
- ➌ Habilidades para recoger y organizar información. Un requisito para la conformación de los comités fue que al menos dos personas tuvieran habilidades para elaborar documentos escritos.
- ➍ Facilidad para comunicarse con las otras personas integrantes de la organización.

Funciones de los comités de sistematización

El comité de sistematización lideró el desarrollo de la sistematización del proyecto ejecutado por la ODB y sus funciones fueron:

- ➊ Elaborar el plan de sistematización del proyecto de la ODB.



Fotografía 1. Ejemplo de producto comunicativo de sistematización, Coopermassas

- Socializar el plan de sistematización con los integrantes de la organización y realizar ajustes en caso de ser necesario.
- Garantizar la recolección de información sobre el proyecto, específicamente sobre generación de ingresos y fortalecimiento de capacidades.
- Coordinar con personas voluntarias de la ODB actividades de apoyo a la sistematización (como recoger información, tomar o buscar fotografías sobre el proceso, entre otras).
- Garantizar el ordenamiento y análisis de la información sobre el proyecto.
- Elaborar los informes de sistematización al programa PorAmérica, enviarlos a la unidad ejecutora para recibir retroalimentación y realizar los ajustes sugeridos.
- Elaborar el informe final de la sistematización.
- Elaborar los productos finales para socializar la sistematización.
- Socializar con la ODB el informe final de sistematización.
- Estar en contacto con la entidad acompañante para recibir apoyo técnico en la elaboración de la sistematización.
- Participar en los eventos de intercambio y difusión de los avances y resultados de la sistematización previstos por el programa PorAmérica.
- Aportar información sobre los avances de la sistematización.



“Participando do comitê pude pesquisar a história da Associação, entrevistar as pessoas e conhecer mais sobre nossa própria comunidade” (Associação dos Agricultores Familiares do Córrego do Celeste).

LA APLICACIÓN DEL MODELO

DE DESARROLLO DE BASE EN EL PROGRAMA PORAMÉRICA

5 | LOS PROYECTOS

La mayoría de los proyectos realizados en el marco del programa desarrolló la producción agrícola, pecuaria y piscícola. Este tipo de iniciativas correspondió a 43 % del total, lo cual fue coherente con las características de las ODB participantes, ubicadas por lo general en sectores rurales⁴. En estos proyectos, las ODB trabajaron en el incremento de la

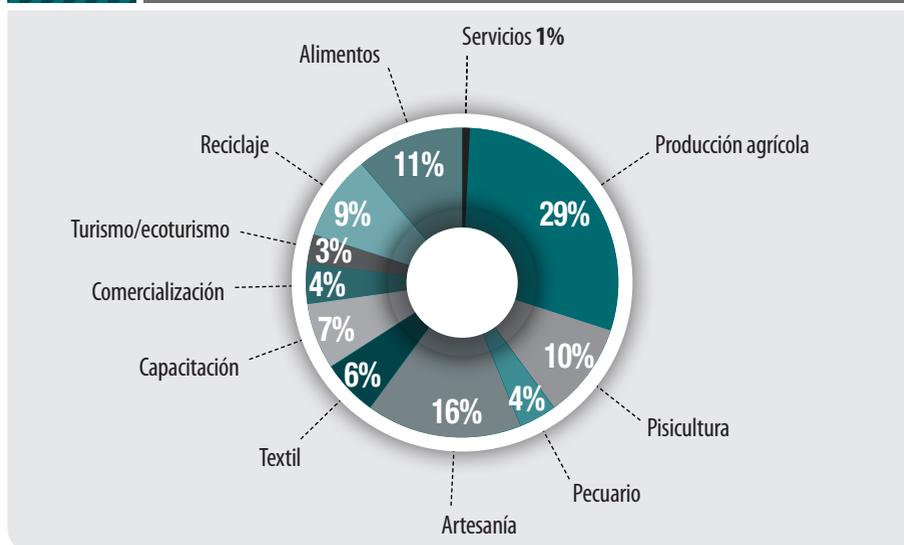
producción y algunas de ellas en procesos de transformación con el fin de abrir espacios de comercialización de los productos. El tema ambiental, no considerado explícitamente desde el inicio del programa, fue una referencia recurrente en los documentos de sistematización elaborados por las ODB, que comenzaron a tratar temas como producción limpia, buenas prácticas de producción agropecuaria, agroecología y producción orgánica.



“Se capacitaron 122 beneficiarios en producción de café con calidad, sentido social y ambiental visionándose a futuro la incursión a mercados de cafés especiales certificados” (Asociación Afranec).

⁴ La definición de medio rural que aquí se asumió no se fundamentó en la dicotomía cabecera del municipio (Colombia y Brasil), municipalidad (Argentina), cantón (Ecuador) o provincia (Perú) y el resto del territorio, sino en el concepto de *índice de ruralidad*, el cual combina la densidad demográfica con la distancia de los centros poblados menores a los mayores, y concibe la ruralidad como un continuo (PNUD, Colombia Rural. Razones para la esperanza. Informe Nacional de Desarrollo Humano 2011. Bogotá). Esta definición añade la distancia entre centros poblados al criterio de *densidad poblacional* que utilizan la OCDE (en donde los municipios rurales son aquellos con una densidad poblacional inferior a 150 habitantes/km²) y la Unión Europea (densidad de menos de 100 habitantes por km² y población es inferior a 50.000 habitantes) para caracterizar los medios rurales.

GRÁFICO 5 Tipos de proyectos



El 17 % de los proyectos respaldó la producción artesanal, la cual en muchas ocasiones no solo representó un medio para generar ingresos sino también para conservar y revitalizar invaluable tradiciones culturales. Algunos proyectos apoyados a través del fondo concursable vincularon a artesanos con productos tan emblemáticos como el “sombrero vueltiao” y las artesanías de caña flecha en el Caribe colombiano; las artesanías en tagua, conocida como el “marfil vegetal”, y la orfebrería en la provincia de Santa Elena (Ecuador), la joyería en Cajamarca, las creaciones de los artesanos de Ayacucho que ahora viven en el distrito de Lurín, en Perú, así como el hilado y tejido en lana de oveja y la cestería en palma caranday en Argentina.



“La creatividad provocada de la cultura Wari de Ayacucho y la cultura Itchma de Lurín, ha formado la identidad de la Asociación de Artesanos de Ichimay Wari. Los artesanos como herederos de una larga tradición, mantienen en sus obras artísticas, sus emociones, sus sentimientos procedentes de su tierra natal de Ayacucho. En el barrio del artesano, sus casas son talleres como una clara expresión de su continuidad cultural, son hogares donde los maestros artesanos expresan su cultura ancestral” (Asociación de Artesanos Ichimay Wari).

La elaboración de productos textiles en los proyectos participantes en el programa estuvo a cargo de ODB integradas en un 90 % por mujeres, quienes encontraron en los proyectos una alternativa para generar ingresos, algunas veces contribuyeron a generar empleo y autoempleo, y en otras ocasiones generaron cambios positivos en cuanto a su vida familiar y la participación en procesos sociales en nuevos ámbitos para ellas.

En el abanico de proyectos apoyados por el programa surgieron temas como la capacitación y formación, el apoyo a procesos de incubación empresarial, el reciclaje, el turismo y ecoturismo y la comercialización a través de alianzas entre productores y consumidores (comunidades “prosumidoras”) a través de acuerdos de comercio incluyente.

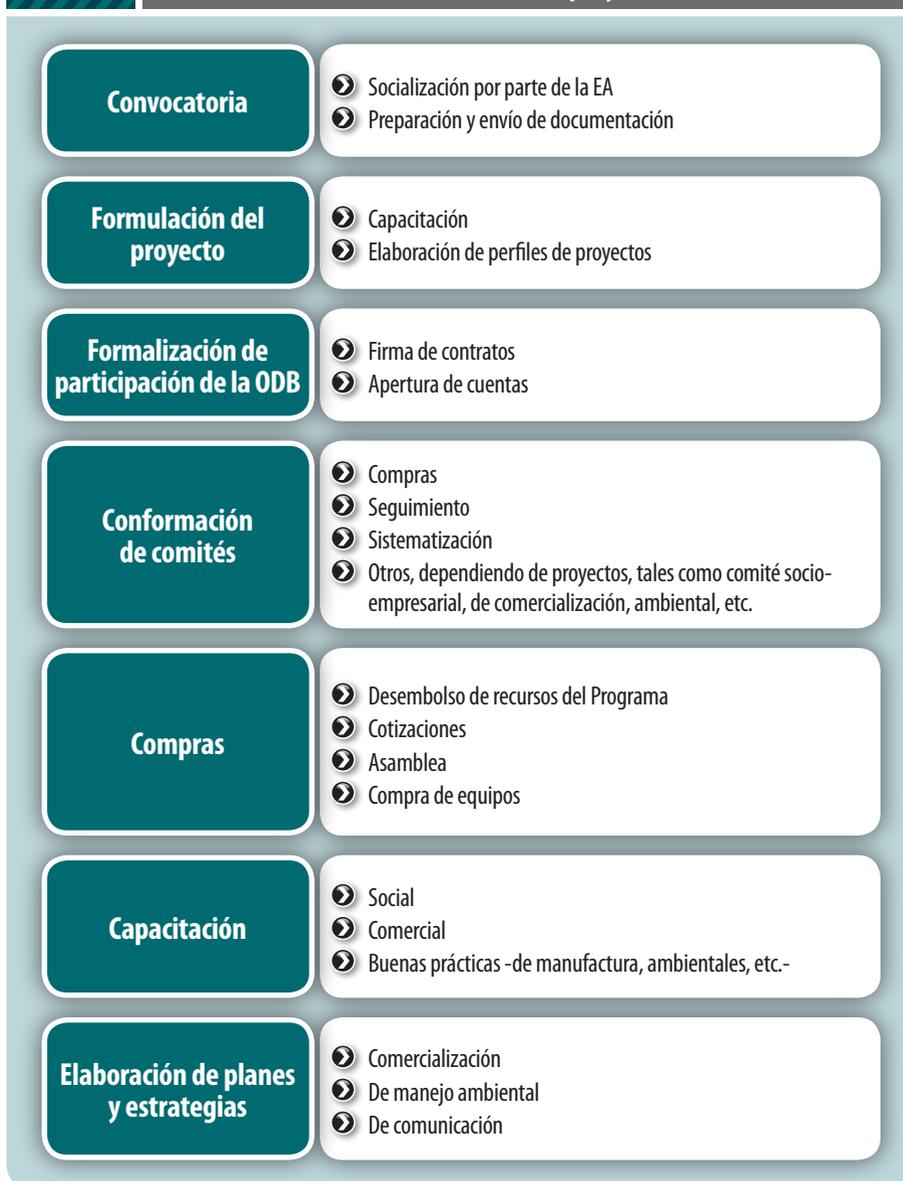
¿CÓMO SE HICIERON LOS PROYECTOS?

A grandes rasgos, se identificaron las siguientes etapas en el desarrollo de los proyectos. Es importante anotar que no todas las ODB realizaron todos los procesos ni abordaron todos los temas enunciados.

En la *convocatoria* se buscó la participación activa de las entidades acompañantes con el fin de que, al llamado para recibir los recursos provenientes del fondo concursable y participar en PorAmérica, se presentaran ODB con garantías de apoyo de las fundaciones e instituciones pertenecientes a RedEAmérica y que tuvieran condiciones para participar en el programa; las mismas ODB formularían el proyecto y manejarían los recursos entregados a través del fondo. Aunque se preveía el apoyo de las entidades acompañantes en este proceso, el protagonismo estaría en manos de las ODB.

La *formulación del proyecto* fue un momento clave para las ODB. Varios documentos de sistematización manifestaron las dificultades por parte de los integrantes de la ODB para comprender procedimientos y lenguajes nuevos. La Asociación Celeste, por ejemplo, afirmó que hubo “poco tiempo disponible para el desarrollo del proyecto, barreras idiomáticas, metodología compleja, detalles repetitivos, dificultades para alinear el contenido con la coordinación del proyecto e incluso contenidos no previstos, procesos confusos y mucho retrabajo”.

FIGURA 9 Momentos clave en el desarrollo de los proyectos



Entre los resultados positivos de este momento, que generó grandes desafíos para las ODB, se resaltaron la adquisición de nuevos conocimientos y el fortalecimiento de relaciones con la entidad acompañante. Además, fue un momento para unificar procedimientos y objetivos, lo cual resultó vital teniendo en cuenta la heterogeneidad tanto de las ODB como de las entidades acompañantes participantes.

La *formalización* de los contratos con las ODB fue otro momento de gran aprendizaje, ya que estas no contaban con experiencias previas de manejo de este tipo de procedimientos, muchas no tenían cuenta bancaria con posibilidad de recibir recursos desde el exterior y, en algunos casos, se presentaron inconvenientes debido a los complejos trámites exigidos por las entidades bancarias.

Por otro lado, el hecho de contar con una relación formal con el programa en muchas ocasiones generó una visión positiva sobre las ODB, quienes asociaron la posibilidad de interactuar con organizaciones internacionales, respondiendo ellas mismas por el manejo adecuado de los recursos, como una muestra de solidez de las organizaciones.

La *conformación de los comités* fue un momento importante para las ODB, pues les permitió realizar reflexiones sobre los perfiles y roles de sus integrantes y definir, a partir de ello, los espacios más adecuados para la participación de cada uno.

Hubo una gran variedad en los tipos de comités conformados, aunque se promovió que siempre hubiera un comité de compras, un comité de seguimiento y otro de sistematización.



“Foi um grande desafio, enquanto técnica da EA, o assessoramento à ODB na gestão financeira, principalmente por se tratar de um recurso internacional. Em outros projetos dessa natureza, quem fazia a gestão era nosso Departamento Administrativo-Financeiro. No caso do PorAmérica, a ODB é quem tinha que acompanhar as transações de cada desembolso, desde a saída do banco internacional até o crédito em conta, o que exigia a negociação do câmbio, o acompanhamento da cobrança das tarifas - inclusive pelos bancos intermediários etc. Este processo exigiu grande dedicação de nossa parte para compreender como funcionava e como poderíamos apoiar de forma mais eficiente a ODB” (Fundação Aperam Acesita).

Dependiendo de la dinámica de cada organización, se configuraron espacios de trabajo específicos como: comités sociales, productivos, ambientales, comerciales, entre otros.

En el manejo de las *compras* se presentaron dificultades como: los retos para obtener cotizaciones en los formatos solicitados, dado que muchas organizaciones participantes se encontraban en entornos en los cuales no existían suficientes proveedores para un mismo ítem o no se expedían facturas con los requisitos mínimos debido a bajos niveles de alfabetización y de escolaridad; predominio de negociaciones informales; bajo monto de las transacciones bancarias; entre otras.



“En el proceso de implementación del Cyber, el comité de compras tuvo dificultades para entender todo el proceso que se debía llevar a cabo para adquirir un bien, equipo o servicio. Esto costó al principio hasta que se fue haciendo cotidiano y parte de la ejecución” (Comité ProMejoras Nueva Esperanza).

En algunas ocasiones se desconocía también cómo detallar las especificaciones de los equipos o servicios necesarios para apoyar los procesos de las ODB. Se presentaron incluso situaciones en las cuales fue inevitable devolver las mercancías compradas y solicitar cambios. En todo caso, este aprendizaje fue muy importante para las ODB y les fue de utilidad en nuevas compras.

El que los comités estuvieran involucrados en todas las fases de los procedimientos, desde la recepción de los recursos hasta la compra de insumos, le imprimió transparencia al proceso y fortaleció la autoconfianza de los integrantes de las ODB.

En los procesos de *capacitación* se vivieron desafíos similares a los que se tuvieron en relación con las compras, pues muchos de ellos requirieron la contratación de consultores externos. Las ODB aprendieron a identificar los perfiles deseados, los mecanismos de contratación y los factores que facilitaban el aprendizaje y adopción de los conocimientos, en lo cual reside el éxito de un proceso de este tipo.

Las capacitaciones fueron tan diversas como los proyectos abordados por el programa, y en ellas se utilizaron diferentes métodos, técnicas y herramientas. Los procesos de intercambio de conocimiento entre pares, así como las metodologías con enfoque “aprender

haciendo”, se destacaron como claves para el éxito en la adopción y adaptación de nuevos conocimientos.

Con frecuencia, los procesos estuvieron orientados por *planes y estrategias* elaboradas con participación de los integrantes de las ODB, los cuales se relacionaban con las prioridades de las organizaciones y tenían el objetivo de guiar las acciones hacia resultados concretos. Se menciona como aprendizaje en algunos documentos de sistematización la necesidad de dimensionar las posibilidades reales de las organizaciones y las entidades acompañantes de realizar estos planes, dados los tiempos y recursos disponibles, la importancia de que estos planes fueran flexibles con el fin de adaptarlos a contextos complejos y cambiantes –por ejemplo, para responder a cambios severos del clima en proyectos agropecuarios– y la necesidad de tener en cuenta factores del contexto que pudieran dificultar o retrasar el desarrollo de las acciones previstas.

A menudo, cada una de las ODB elaboró varios planes y estrategias. Aunque muchos de ellos surgieron por iniciativa de las ODB para responder a las necesidades del proyecto, varios fueron impulsados desde la unidad ejecutora, como los planes de comercialización, comunicación y sistematización.

ACCIONES PARA PROMOVER EL FORTALECIMIENTO ORGANIZATIVO

Las acciones orientadas al fortalecimiento organizativo fueron heterogéneas y también varió la intensidad con la que se adelantaron. Sin embargo, fue posible identificar temas que fueron trabajados por un amplio número de ODB.



“Una cuestión clave en la región es la falta de agua debido a la sequía que azota los distintos parajes rurales y localidades de los dos Departamentos. Esto llevó a convocar a la UNC Facultad de Biología para que conjuntamente con el IPETyA de Deán Funes y Quinua, inicien un sub programa de Captación de Agua inspirado en una experiencia de Fundación ARCOR e INTA Minifundio de Santiago del Estero. Esto demuestra la capacidad y versatilidad de PORAMERICA para atender las verdaderas y sentidas necesidades de la población donde se desarrolla la propuesta” (Manos Hacedoras del Norte).

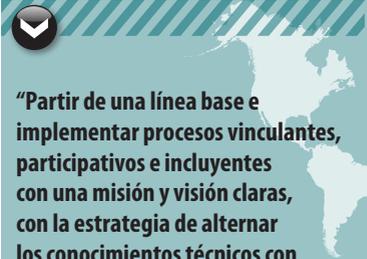
➊ *Diagnósticos* sobre aspectos organizativos, que fueron tomados como punto de partida para la planeación de acciones de los proyectos. Estos diagnósticos incluyen análisis FODA, análisis de perfiles y roles de integrantes de las ODB, comunicación interna y externa, entre otros. En algunos proyectos productivos, el diagnóstico no solo se hizo sobre la organización, sino también sobre las unidades productivas de las familias participantes, es decir, en las fincas o en las parcelas, lo cual contribuyó a generar una mayor articulación entre los procesos productivos y las prioridades de las ODB, para favorecer la comercialización de los productos en aspectos como: niveles de producción, características de los productos y estándares de calidad, entre otros.

➋ Acciones de *incidencia y alianzas locales*, con las que se buscó ampliar la red de apoyo alrededor de las ODB, fortalecer su vínculo con las realidades locales y favorecer la sostenibilidad de los procesos.

➌ *Capacitación en asociativismo*. Este proceso contribuyó a generar reflexiones sobre el sentido de la ODB y de la participación de sus integrantes en las diferentes actividades, los derechos y deberes de los asociados, las normas que se deben cumplir para garantizar el buen funcionamiento de la organización, como horarios o pautas de relación entre los asociados. En algunos casos, estas capacitaciones se articularon a procesos de análisis y mejoramiento de los reglamentos internos.

➍ *Intercambios de experiencias* entre asociaciones.

➎ Talleres sobre *liderazgos*. Algunas organizaciones también realizaron talleres sobre liderazgos y procesos de fortalecimiento con los cuales se buscó promover el ejercicio de



“Partir de una línea base e implementar procesos vinculantes, participativos e incluyentes con una misión y visión claras, con la estrategia de alternar los conocimientos técnicos con la experiencia práctica local y apoyados en la línea base y estudios de prefactibilidad y factibilidad, se convierten hoy en unos pasos obligados cuando se quiere llegar a la obtención de objetivos y metas planteados en proyectos como este” (Repisnobil).

estilos democráticos de liderazgo, así como incentivar en las ODB el empoderamiento de determinados grupos de actores, como las mujeres o los jóvenes.

- Análisis, elaboración o mejoramiento de *perfiles de cargos, manuales de funciones, manuales de proceso y reglamentos internos de trabajo*. Esta actividad se adelantó en ODB con altos niveles de formalización o con la intención y condiciones de avanzar hacia esta situación.
- En algunos casos, se realizaron también procesos de *acompañamiento psicosocial* en asertividad, trabajo en equipo y resolución de conflictos.
- Análisis de mecanismos de *toma de decisiones* y promoción de la participación de grupos sociales específicos, como los jóvenes, en estos procesos.
- Apoyo a procesos de *innovación* en los productos y servicios de las ODB.
- Fortalecimiento de los procesos de seguimiento, tanto en el orden colectivo a través de la participación en comités de seguimiento, compras y sistematización y otros espacios creados para ello, como en el orden individual por parte de los asociados con respecto a procesos productivos, uso de insumos y análisis de costos, entre otros.
- Definición de *roles y funciones* para los diferentes integrantes de las ODB. En algunos casos, se promovió la vinculación de jóvenes en los procesos, aprovechando la generación de nuevos espacios o la necesidad de realizar nuevas acciones. El apoyo de jóvenes en procesos de seguimiento, procedimientos administrativos



“Ser parte de la Comisión Directiva es un compromiso importante en la vida de un productor o consumidor. Requiere agregar la tarea de conducir la organización, ejercitar la toma de decisiones desde lo colectivo y general, que es más que la de mi propio emprendimiento, mi área de producción o mi necesidad de consumo. (...) Esto se logra con tiempo y convicción, los que más saben sobre un tema le enseñan a los que menos y si ninguno sabe, se mira la red de vínculos para ver quién puede compartir su conocimiento” (El Arca Productores + Consumidores).

y uso de nuevas tecnologías en procesos productivos rurales fue un potencial que algunas ODB comenzaron a explorar.

- ② Desarrollo de *estrategias específicas para promover la participación* de algunos grupos de actores en las ODB, como mujeres y jóvenes, o para impulsar una mejor interacción entre grupos sociales diversos. En el caso de proyectos en los que participaron personas de diferentes grupos étnicos o de distintas generaciones, se crearon mecanismos para facilitar la interacción.

ACCIONES PARA FAVORECER LA GENERACIÓN DE INGRESOS

- ② Capacitación en *buenas prácticas de gestión comercial*. En este proceso se abordaron temas como segmentación e investigación de mercados, estudio de la competencia, descripción de clientes y productos, análisis de la cadena de valor, ciclo anual del producto, canales de distribución y ciclo de servicio al cliente, estudio de marca y análisis de las fuerzas del mercado y el plan de comercialización con sus respectivas estrategias de implementación. Se promovió la formulación de planes de comercialización de los productos.
- ② Ampliación de la *cartera de clientes y tipos de nichos de mercado*, por parte de algunas ODB. Con esta estrategia, las ODB no solo buscaron mejorar sus ventas sino también disminuir la dependencia de pocos clientes y, por tanto, reducir la vulnerabilidad. Una de las estrategias para lograr visibilidad fue la participación en ferias comerciales, tanto de carácter nacional como internacional. Esta estrategia fue particularmente importante en el caso de las ODB con producción de artesanías.
- ② Promoción entre asociados de *buenas prácticas de producción o de manufactura*, orientadas tanto a generar productos de mayor calidad como a adecuar estos productos a las necesidades de los mercados.



“Ya no se sale a vender los productos sin tener en cuenta la mano de obra. Ahora se tiene presente este proceso para el mejoramiento de los costos de producción, detallando los materiales y la mano de obra” (Arteusam).

- Desarrollo de procesos para lograr una *oferta sostenida y ampliada*, en el caso de ODB en condiciones de ingresar a mercados de mayor escala, en los cuales esta es una exigencia para lograr el acceso y permanencia en ellos.
- *Análisis de costos*. Esta estrategia permitió a un número importante de asociados a las ODB participantes en el programa mejorar la toma de decisiones sobre sus procesos productivos, lo cual incidió en incremento de sus ingresos.
- Desarrollo de la *imagen corporativa y la marca comercial* de los productos.
- Realización de *estudios de mercados*.
- Creación de *fondos de comercialización*, para la compra de productos a los asociados por parte de las ODB, con el fin de generar mejores condiciones de negociación en la comercialización.
- Creación de *fondos rotatorios* con el fin de facilitar el acceso de los asociados a recursos financieros.
- Con algunas organizaciones se realizaron asesorías personalizadas en innovación, a través del taller ReINNventate.



“Ahora Tawaq tiene una visión más empresarial... tenemos una mejor visión de lo que quiere el mercado y cuál es la ruta que deben seguir” (Asociación Civil Tawaq).

APRENDIZAJES DERIVADOS DE LA REALIZACIÓN DE LOS PROYECTOS

- El programa PorAmérica se insertó en estrategias de ODB que generalmente rebasaban el tiempo de ejecución de los proyectos apoyados, lo cual reafirma la importancia del fortalecimiento organizativo y de las capacidades de los asociados, como proceso orientado a generar mejores condiciones para el análisis de contexto y la toma de decisiones sobre las estrategias adecuadas para lograr los cambios deseados.

- ② En la capacitación a las ODB y la prestación de servicios técnicos para el desarrollo de los proyectos, el programa favoreció la *contratación de talentos locales*, con lo que se ha propiciado el desarrollo de propuestas apropiadas a las realidades de las ODB. Este tipo de contratación es útil para la sostenibilidad de los procesos, pues las personas continúan en la zona.
- ② Los asociados con *herramientas para administrar su organización y con capacidad de analizar y tomar decisiones positivas*, generaron desarrollo en su organización, comunidad y familia.
- ② *El conocimiento de los mecanismos de participación ciudadana* facilitó que los productores ejercieran *sus derechos a participar en los espacios locales y regionales para la toma de decisiones* en el ámbito público, donde se buscaba intervenir en los fallos del gobierno local y ser incluidos en los presupuestos que fortalecieran las ODB.
- ② En los proyectos relacionados con temas agropecuarios, el segmento familia/finca fue el espacio de *enlace entre las dimensiones individual y colectiva*. Por tanto, es vital tenerlo en cuenta tanto en las proyecciones como en las acciones de fortalecimiento. Es importante articular la planeación en las fincas con los procesos productivos de las ODB.
- ② *La alineación de las apuestas personales, familiares, organizativas y comunitarias* fue una condición para garantizar condiciones de sostenibilidad: “La organización es el lugar perfecto de anclaje de los sueños y anhelos individuales para procesarlos como sueños y anhelos colectivos”. Lo colectivo implicó concertación y, en ocasiones, se presentaron conflictos en el proceso. Por consiguiente, es vital fortalecer capacidades para la gestión efectiva del conflicto.



“Al formular el Proyecto para PorAmérica, aprendimos a definir entre asociados cuáles son los problemas de nuestra comunidad, cuáles son las posibles soluciones, los recursos que tenemos y los que necesitamos de las entidades o instituciones que nos rodean. De esta manera nos fortalecimos en nuestra capacidad de definir por nosotros mismos, y no por otros, lo que queremos y consideramos como nuestro desarrollo” (Corpouno).

- Con frecuencia, las divergencias en torno al uso de los recursos económicos generan *conflictos* cuando las organizaciones no estaban preparadas para administrarlos. Es necesario que las iniciativas de generación de ingresos contemplen un apoyo externo para la realización de un proceso paulatino de fortalecimiento organizativo.
- Los *intercambios entre ODB* favorecieron el aprendizaje, fortalecieron los lazos de confianza y de cooperación.
- Para lograr la efectividad, el fortalecimiento organizacional se debe fundamentar en *necesidades y demandas existentes de las personas, de la organización y del territorio*. Es importante, también, que propiciara la definición de una visión prospectiva de largo plazo y que se realicen estudios de factibilidad de nuevos proyectos, elaborados especialmente con la participación activa y dinámica de los miembros de las organizaciones y considerando aspectos técnicos, sociales y económicos.
- Es vital *identificar los perfiles y roles de los integrantes de la organización* y que tanto la organización como las entidades acompañantes los tengan en cuenta en los procesos de fortalecimiento de capacidades y diseño organizacional.

Entre las estrategias que favorecieron la *sostenibilidad* de los procesos se mencionan:

- La formación aplicada y el fortalecimiento de capacidades que permiten a la organización seguir construyendo alternativas una vez que el proyecto finalice.
- La generación de mecanismos para obtener capital para la compra de materia prima. En algunos casos, los fondos rotatorios fueron una alternativa para lograrlo.



“En cuanto a cooperación, hubo un proceso de distribución de funciones: se ha definido la parte administrativa, productiva y de ventas, bajo la responsabilidad de cada uno de los socios. La definición de funciones ha sido clave para que todos los socios se involucren en el proyecto y de esta manera tener bases para que el proyecto sea sostenible” (Ecorec).

- ② La articulación de la estrategia de generación de ingresos a la demanda y a los mercados locales.
- ② La diversificación de fuentes de ingresos
- ② El vínculo de la iniciativa con políticas públicas.
- ② La dotación de capital semilla para el proyecto productivo, con acompañamiento, lo cual se convierte en una oportunidad para generar más rápidamente el punto de equilibrio en comparación con una organización que debe asumir la totalidad de los costos desde el inicio.
- ② Aspectos intangibles como el fortalecimiento de la autoestima y los cambios en la visión de la organización: "Hoy somos otros, porque pensamos diferente, sabemos para dónde vamos, nos sentimos orgullosos de ser campesinos, nos sentimos empresarios, no peones".
- ② Promoción de estilos de liderazgo democráticos, que no desplacen la vida familiar y personal de los asociados.
- ② Las condiciones de la ejecución y manejo en proyectos con *presupuestos en monedas extranjeras* deben considerar una capacitación y un acompañamiento permanente a la ODB para gestionar los riesgos en los proyectos asociados al valor cambiante de los recursos, ya que la negociación con capacitadores, consultores y empresas consultoras locales está sujeta a la moneda local y tiene un costo fijo que se debe garantizar mediante contratación.
- ② La *participación de jóvenes*, necesaria para garantizar el relevo generacional, se facilita cuando se les asignan responsabilidades específicas a partir del reconocimiento de sus potencialidades, y el desarrollo de estrategias para generar incentivos económicos, sociales y personales. Además, contribuye a crear condiciones para que el relevo generacional no se imponga como mecanismo de contención en el campo sino de inclusión equitativa y dignificante de los jóvenes a sus territorios.

- El trabajo de aspectos contables, legales, tributarios y administrativos, apropiados a las particularidades del contexto de las ODB, es una herramienta esencial que orienta y facilita la ejecución de proyectos. Las ODB mencionan reiteradamente la importancia de realizar compras basadas en cotizaciones y análisis de la oferta y la toma de decisiones a partir de la identificación de objetivos y resultados.



“Es necesario el apoyo constante por parte de la organización y de la junta directiva, que permitan que los jóvenes hagan parte poco a poco del proceso de toma de decisiones, que sea la junta directiva la que se interese de vincular a los jóvenes en todos sus procesos” (Asofrumón).

- El principal capital intangible con que cuentan las organizaciones para sus procesos de comercialización es el conocimiento del cliente; saber “de cerca” cuáles son sus necesidades, qué tipo de productos les satisfacen, cómo compra y a quiénes compra.

“Aprendimos que no todo debe ser financiado por un donante o una entidad, una muestra de compromiso de los integrantes de la unidad productiva para cambiar, se ve en su capacidad de gestionar recursos para aportar en el proceso, su compromiso para invertir en su negocio, en tener el tiempo y la vocación para dedicarse a hacer las capacitaciones y recibir asesorías. Corpouno.

“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 es su papel, hasta donde llega y cómo todo eso de los procesos y la gestión responde a la necesidad de que tengamos lineamientos para no cometer errores y saber cómo es que se deben hacer las cosas”. Asohiva.

LA APLICACIÓN DEL MODELO

DE DESARROLLO DE BASE EN EL PROGRAMA PORAMÉRICA

6 | EL ACOMPAÑAMIENTO A LAS ODB

El acompañamiento a las ODB fue realizado por 27 entidades en 6 países de América Latina. Casi la mitad de las empresas fundadoras de las entidades acompañantes (44 %) tiene presencia internacional y más de una cuarta parte (28 %), aparece en el listado de las 500 empresas más grandes de América Latina (América Economía, 2014). Tres empresas han sido clasificadas en los listados de las mejores empresas para trabajar en el subcontinente, otra fue clasificada en 2013 según el Ranking Merco (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa) como la de mejor reputación en Argentina y una empresa fue seleccionada en la lista de las 20 más sostenibles en Colombia.

Las actividades de siete empresas fundadoras de las entidades acompañantes se centran en el sector petróleo/energía, seis en materiales de construcción, el resto está en los sectores minería, alimentos y bebidas, cartón, papel y artes gráficas, servicios logísticos, servicios financieros y grandes superficies, y tres empresas son multisectoriales.

En cuanto a los objetivos de las entidades acompañantes, el desarrollo de base es mencionado por una de cada cinco de estas; ocho tienen objetivos relacionados con el desarrollo local y regional; cinco se refieren a la calidad de vida, y cinco más al desarrollo comunitario.

¿CÓMO SE DEFINE EL PROCESO DE ACOMPAÑAMIENTO A LAS ODB EN EL DESARROLLO DE SUS PROYECTOS?

La recolección de información sobre el acompañamiento a las ODB se realizó a partir de encuestas en las que se indagó la definición que las fundaciones hacen de su papel en el acompañamiento a las ODB, la duración de este acompañamiento (se preguntó si inició antes del proyecto con el programa PorAmérica y si continuará después de su finalización), el rol y el tipo de vinculación laboral de las personas que hacen el acompañamiento y los logros observados en las ODB.

Las entidades acompañantes enfatizaron en el acompañamiento como un ejercicio que debe ser permanente y ha de estar orientado a fortalecer la autonomía de las ODB. Esto implica trabajar al lado de las organizaciones, “vivir junto con ellas, ver las cosas desde su perspectiva y entender su talento”.

Más allá del apoyo al desarrollo del proyecto, algunas entidades acompañantes resaltaron que el acompañamiento trasciende los proyectos y se orienta, más bien, al fortalecimiento de las ODB, un trabajo que requería habilidades específicas para comprender las diferentes condiciones en que se encontraban las ODB, sus líderes y sus integrantes y desarrollar metodologías de trabajo y contenidos que se presentaran en un lenguaje accesible y en formatos acordes con la lógica de las personas participantes en los procesos.

El hecho de que se haya puesto acento en el fortalecimiento de la ODB planteó como reto no solo la sostenibilidad de los procesos desarrollados con apoyo del proyecto, sino, sobre todo, de la misma organización. Así, los proyectos con mayor proyec-



“Mais do que acompanhar o projeto, o acompanhamento da ODB visa contribuir com os vários aspectos (gestão de pessoas, gestão administrativa, gestão financeira, gestão de comunicação, gestão das parceiras e redes) que tecem o desenvolvimento de uma organização de base. Ele necessita de um cuidado especial, pois lidamos com um público com necessidades distintas. Muitas dessas lideranças tem baixa formação escolar, pouco conhecimento dos seus direitos e deveres, e uma imensa força de vontade e determinação” (Instituto de Cidadania Empresaria).

ción a futuro, en el marco del programa PorAmérica fueron aquellos que se articularon con la estrategia de la ODB. Esto hizo pertinente analizar sus resultados, más allá de aspectos específicos y puntuales de los proyectos, a partir de la reflexión sobre el papel de los proyectos en la vida de la organización.

El acompañamiento trascendió también el ámbito de las ODB y se convirtió en una fuente valiosa de aprendizaje para las entidades acompañantes, que tuvo en el proceso la posibilidad de alimentar sus estrategias a partir de la identificación de experiencias significativas, de aspectos relevantes que podían ser adaptados y replicados, y de la reflexión sobre aspectos de mejora que cualificarían los procesos en lo práctico y estratégico.

En este ejercicio, las entidades refirieron como aspectos importantes:

- ➊ La retroalimentación permanente a las ODB, para identificar aspectos de mejora.
- ➋ El fortalecimiento técnico, administrativo, de las capacidades organizacionales y empresariales y de las competencias de gestión.
- ➌ El uso de herramientas de control para identificar áreas de mejora.
- ➍ La promoción de los aprendizajes colectivos y la evaluación como herramienta para aportar elementos de análisis y conocimiento.
- ➎ La participación.
- ➏ La orientación profesional, la asesoría, la capacitación y la asistencia técnica para el desarrollo adecuado de los proyectos.
- ➐ Las habilidades de escucha y de diálogo con las organizaciones, sus líderes y sus integrantes. En palabras de una entidad acompañante, “muchos de ellos tienen baja formación escolar, poco conocimiento de sus deberes directos y una inmensa fuerza de voluntad y determinación”. La identificación de las debilidades, al igual que las fortalezas para tomarlas como punto de partida, fue imperativa en este tipo de procesos.

La concepción del acompañamiento a los proyectos como parte de un proceso a más largo plazo, que fue el fortalecimiento de las ODB, demandó horizontes temporales mayores a los planteados por los proyectos del programa PorAmérica. Esto se evidenció en el hecho de que 88 % de las entidades acompañantes inició su relación con las ODB antes del desarrollo del proyecto con PorAmérica y 81 % previó continuar apoyándolas después

de su finalización. El tiempo de acompañamiento previsto solo tuvo plazo definido en 40 % de los casos, mientras que en el resto la definición sobre la finalización de este por parte de las entidades acompañantes estuvo en gestión o fue indefinido, y dependía de los resultados del proceso.

Otro aspecto importante en la definición de vínculos de más largo plazo con las ODB fue la intención de apoyar procesos de incidencia en políticas públicas y de generación de redes y alianzas en el ámbito territorial, como una manera de lograr un mayor impacto en objetivos como el aporte a la reducción de pobreza o el mejoramiento del ambiente y la calidad de vida, los cuales dependían de condiciones estructurales que no se resolvían con un proyecto de corta duración ni con la intervención de una sola organización. Desde esta perspectiva, el proyecto fue un paso en un proceso de fortalecimiento, y del hecho de que se definiera con una visión estratégica que tuviera en cuenta las condiciones particulares de la organización y del territorio dependería su impacto en objetivos de largo alcance. El que PorAmérica se insertara en procesos con ODB y entidades acompañantes bajo esta perspectiva le imprimió un sello particular.



“El acompañamiento a la ODB continuará debido a que el relacionamiento interinstitucional de la Odb con ALAC es parte de la construcción y fortalecimiento de la red social en el territorio. Se entiende que uno de los objetivos es que la ODB participe con voz y voto toma de decisiones y acciones de la agenda pública local” (Asociación Los Andes de Cajamarca).

¿CÓMO SE HIZO EL ACOMPAÑAMIENTO A LAS ODB EN SU PROYECTO DE DESARROLLO DE BASE?

Sobre el acompañamiento, las personas entrevistadas mencionaron que este proceso se realizó tanto de manera presencial, como virtual, por vía telefónica e Internet, cuando fue posible. Se definieron diferentes periodicidades para el apoyo presencial, dependiendo de las posibilidades de las entidades acompañantes.

En la mayoría de las ocasiones, varias personas hicieron el acompañamiento, el cual combinó apoyo en la gestión administrativa de los proyectos, la realización conjunta de acciones con el objetivo de generar aprendizajes en la organización y el apoyo en temas claves

para el fortalecimiento organizativo y la generación de ingresos, como: la ejecución de planes de comercialización, eventos formativos en gestión organizativa y social, y aspectos técnicos relacionados con la actividad principal de las ODB. Con frecuencia, el apoyo a procesos administrativos lo hicieron personas con un vínculo permanente con la entidad acompañante y gran parte de los procesos formativos, y la elaboración de planes se llevó a cabo mediante la contratación de personas o equipos externos.

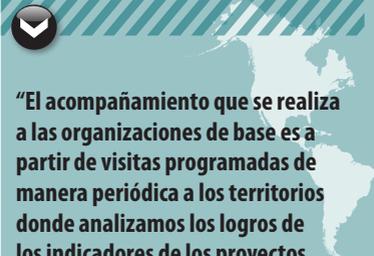
En las reuniones presenciales se adelantaron acciones de monitoreo y seguimiento, con el ánimo de identificar tanto avances tangibles como intangibles, entre otros: fortalecimiento de las capacidades colectivas, incremento del capital social y realización de prácticas democráticas. La supervisión de aspectos técnicos, un tema que varias entidades acompañantes resaltaron, estuvo asociado al propósito de apoyar el incremento en la productividad. Dadas las dificultades en los procedimientos administrativos requeridos por el programa, en la elaboración de informes y en la identificación de las condiciones adecuadas de insumos y consultorías para la contratación y compra, se enfatizó en el acompañamiento de estos procesos.

A continuación se presentan algunos ejemplos de estrategias de acompañamiento.

Fundación Unacem

El acompañamiento tuvo varios componentes:

- ① *Fortalecimiento organizacional*, a través de la metodología de desarrollo de base, es decir, cada ODB elaboró su autodiagnóstico y sus planes de mejora, y recibió acompañamiento y seguimiento para su ejecución. Mediante estas acciones, la ODB fortaleció sus capacidades colectivas, capital social y prácticas democráticas.



“El acompañamiento que se realiza a las organizaciones de base es a partir de visitas programadas de manera periódica a los territorios donde analizamos los logros de los indicadores de los proyectos (tangibles) e incluimos los intangibles que son muy importantes (cohesión de la organización, rol de la ODB en el territorio, entre otras), con el fin de tener una claridad de la evolución de la misma” (Fundación EPSA).

- ➊ *Asistencia técnica y seguimiento* a las actividades del proyecto, para la ejecución de actividades del proyecto y cumplimiento de los procedimientos administrativos. El foco de nuestra intervención fue doble, por un lado buscamos que la ODB consolidara competencias de gestión y, por otro, fomentara la inserción en canales de comercialización que les permitiera el sostenimiento económico del negocio.
- ➋ *Monitoreo de las actividades* del proyecto y evaluación de los logros.

Fundación Smurfit Cartón de Colombia

La Fundación definió una ruta de intervención que partió de la selección de la ODB. Luego, un equipo interdisciplinario, técnico-social, dio inicio al fortalecimiento de la organización mediante la construcción del plan de acción, y la adecuación de la metodología “Rutas para el fortalecimiento organizacional” del Consorcio para el Desarrollo Comunitario.

Se trabajó la recuperación de la historia de la ODB y del territorio al que pertenece, y se definieron fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la ODB. A partir de este diagnóstico, se construyó participativamente el plan estratégico y de acción integral. Después se desarrolló el plan, para lo cual se acompañó a la organización en la formulación, gestión y negociación de proyectos ante instituciones público privadas de carácter local, regional, nacional e internacional.

La Fundación asesoró y acompañó a la ODB en los procesos de seguimiento, evaluación y ajuste del plan, proyectos y actividades, de tal manera que se generara una cultura de mejoramiento continuo e interno por parte de la organización. La Fundación propició la creación de alianzas entre ODB e instituciones que favorecieran el cumplimiento de los objetivos de la institucionalidad local.

Los pasos del acompañamiento se resumen a continuación:

1. Identificación de las ODB en esos territorios.
2. Construcción de planes de acción para fortalecimiento organizacional.
3. Fortalecimiento de las ODB-enfoque de desarrollo de base:
 - ➊ Generación de capacidades de acción colectiva.
 - ➋ Fortalecimiento del capital social.

- Ampliación de democracia.
 - Disminución de la pobreza.
4. Formulación de proyectos/ejecución/seguimiento, evaluación y sistematización.
 5. Construcción de redes de ODB y líderes locales.

La tabla 3 resume los temas que se fortalecieron en las ODB.

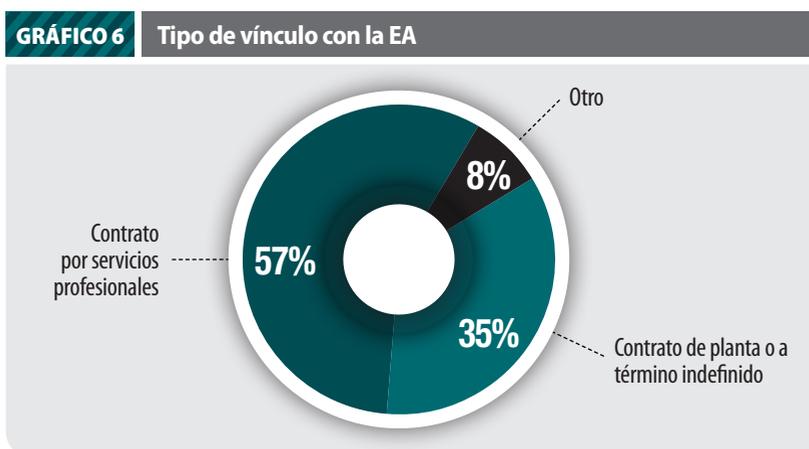
TABLA 3 Temas abordados para el fortalecimiento de las ODB. Fundación Smurfit Cartón de Colombia		
ÁREA DE GESTIÓN INTERNA	ÁREA DE GESTIÓN ECONÓMICO EMPRESARIAL	ÁREA DE GESTIÓN EXTERNA
<ul style="list-style-type: none"> • Identidad organizacional y jurídica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la calidad de los productos o servicios (BPA-BPG-BPM-BPGS). 	<ul style="list-style-type: none"> • Intercambios de experiencias.
<ul style="list-style-type: none"> • Planeación (objetivos y metas institucionales), seguimiento, evaluación y sistematización de experiencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la cantidad de los productos o servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamiento institucional (público privadas).
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo, crecimiento personal y familiar, sentido de pertenencia, manejo de conflictos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de valor agregado (producción/transformación/comercialización). 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento y cumplimiento de políticas y programas (del sector y del tipo de organización).
<ul style="list-style-type: none"> • Asignación de responsabilidades por cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estados financieros (actualizados). • Interpretación de estados financieros para la toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de las competencias ciudadanas en las siguientes temas: Estado, política y democracia; participación y gestión social; identidad y cultura; DD.HH. y responsabilidad social; seguimiento y evaluación de políticas públicas; planeación social.
<ul style="list-style-type: none"> • Manuales de funciones y procedimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de presupuestos y flujos de caja, fuentes de financiamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación activa en espacios locales y sectoriales de toma de decisiones.
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de la legislación y normatividad de la actividad económica y de la forma jurídica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de planes de negocio-comercialización de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incidencia en políticas públicas.
<ul style="list-style-type: none"> • Formulación y gestión de proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación y capitalización de fondos rotatorios de microcréditos. 	

El acompañamiento se hizo con el personal técnico de la Fundación y a través de la vinculación de agentes externos con conocimientos especializados (conocimiento experto), durante periodos determinados y relacionados con el proceso de desarrollo de las organizaciones, redes o alianzas, con el propósito de agregarles valor a los conocimientos de los miembros de las organizaciones (conocimiento experimentado). El acompañamiento abordó las tres áreas de gestión descritas en el cuadro 2.

Los equipos de trabajo de cada zona contaron con el apoyo, asesoría y acompañamiento de los técnicos del proyecto forestal de Smurfit Kappa Colombia (silvicultura, cosecha y proceso social).

Quiénes realizaron el acompañamiento

En promedio, tres personas de las entidades acompañantes realizaron el acompañamiento a las ODB. Los perfiles de estas personas eran diversos. Se destacó la presencia de profesionales del área social (en la mitad de las entidades acompañantes). Una cuarta parte de las organizaciones contó con profesionales en contaduría, carreras agropecuarias y psicología. La gama de las profesiones fue amplia: estadística, periodismo, ingeniería ambiental, ingeniería industrial, diseño, geografía, administración de empresas, pedagogía, terapia ocupacional, ingeniería alimentaria, derecho y economía. En cuanto al tipo de vin-



culación de estas personas, 35 % tuvo contrato a término indefinido; 57 %, por prestación de servicios profesionales, y 8 %, otros tipos de contratos.

Casi la totalidad de las entidades acompañantes vinculó a estas personas desde antes del inicio de los proyectos con PorAmérica. Solo tres de ellas manifestaron que contrataron personas al iniciar el programa, de las cuales un caso correspondió a una EA que vinculó a una persona para complementar el equipo para acompañar el proyecto con PorAmérica.

Al igual que sucedió con el tiempo de vinculación de las ODB con las entidades acompañantes, la mayoría (92 %) de las personas que hicieron acompañamiento a los proyectos en el marco del programa PorAmérica tuvo una vinculación anterior a este.

Los principales roles asumidos por estos profesionales fueron:

- Coordinación de programa de desarrollo base.
- Gerenciamiento y acompañamiento de proyectos.
- Asistencia de programas.
- Responsable de *marketing* y sustentabilidad.
- Coordinación técnica.
- Asesoría.
- Monitoreo y seguimiento.
- Jefatura del área de desarrollo de capacidades productivas y empresariales.

Entre los tipos de actividades que se realizaron, se destacaron:

- Acompañamiento presencial o a distancia (teléfono o Skype).
- Reflexión y direccionamiento.
- Seguimiento de proyectos.
- Capacitación en comercialización, gestión financiera y aspectos técnicos, entre otros.
- Demostración de métodos.
- Solución de temas agropecuarios.
- Asistencia contable y administrativa.
- Fortalecimiento organizativo, a través de metodología de desarrollo de base.
- Giras y días técnicos y de campo donde se capacitó sobre mejoramiento tecnológico de los proyectos productivos de los asociados o de la ODB.

Seguimiento y evaluación de proyectos

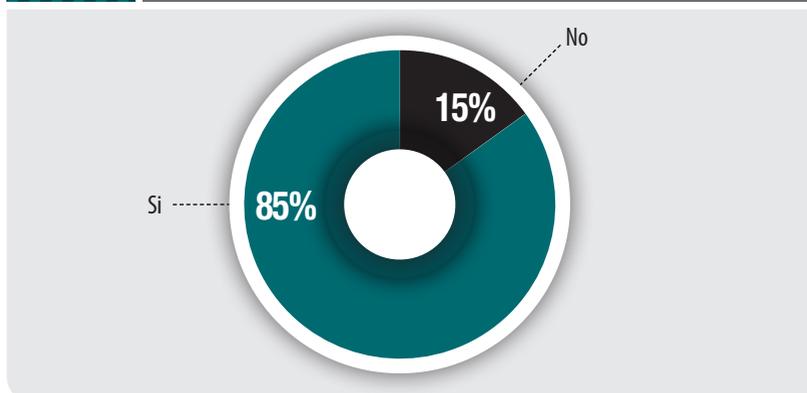
El seguimiento y evaluación de los proyectos por parte de las entidades acompañantes se realizó a través de visitas, reuniones con comunidades y familias, uso de indicadores de seguimiento, mecanismos de entendimiento y rendición de cuentas con las ODB, revisión de cronogramas, evaluación FODA, acompañamiento de procesos por parte de especialistas, contrastación de programas vs. ejecución, revisión de cumplimiento de reglamentos, formación de comités de seguimiento y sistematización del proceso.



“Se hace una sistematización en el quehacer, la cual permite ir retroalimentando la experiencia durante el proceso. Se evalúa periódicamente mediante reuniones grupales y se toman medidas para ajustar el proceso. Se hace seguimiento continuo a los indicadores propuestos iniciado el proyecto” (Fundación Gases de Occidente).

La mayoría de las personas entrevistadas (83 %) refirió el uso de indicadores en los procesos de seguimiento y evaluación. Se usaron indicadores cualitativos y cuantitativos, relacionados con el grado y nivel de la organización, acceso a mercados, sostenibilidad, fortalecimiento de capacidades, empleos generados, generación de ingresos, gestión de recurso humano, técnico y financiero.

GRÁFICO 7 Uso de indicadores por parte de las EA



Se utilizaron tanto indicadores de proceso como de logro o producto. Dos entidades señalaron que recurrieron a indicadores de efecto e impacto (de tres a cinco años).

Algunas entidades acompañantes utilizaron el documento de proyecto como referencia para el seguimiento a los procesos.

Apoyo para la generación de ingresos

En el apoyo al mejoramiento de ingresos, las entidades acompañantes trabajaron con las ODB en procesos de capacitación en temas de comercialización, mercadeo, análisis de costos y definición de precios, entre otros. En algunas ocasiones, la formación no se centró solo en la entidad acompañante, sino que abarcó otros temas de interés para sus integrantes, como la gestión de recursos económicos en la finca, en el caso de proyectos productivos, y aspectos de economía doméstica, reconociendo los vínculos entre las unidades familiares y las prácticas de producción. Algunas de estas actividades fueron adicionales a las planteadas en el marco de PorAmérica.

Un aspecto importante del trabajo de varias entidades acompañantes fue el apoyo en la identificación de nichos de mercado y cadenas de comercialización con enfoque de cadenas de valor, y en el desarrollo de productos diferenciados para facilitar la inserción en estos espacios. Esto se relacionó con el mejoramiento de la calidad y la generación de valor agregado a través de la obtención de sellos de calidad y certificaciones en aspectos sociales, ambientales y de buenas prácticas, entre otros.

En las unidades productivas se promovió la planificación de la producción, la producción escalonada en el caso de productos agropecuarios, la diversificación productiva para evitar la dependencia de un solo producto, la elaboración de registros de producción, el



“Acompanhamos o plano de comercialização, reuniões para apresentação de informações referentes as ODBs, aquisição de equipamentos, capacitações em temas relacionados a gestão da ODB e melhoria da renda (Ex. cursos profissionalizantes, economia doméstica, controle de caixa e estoque, melhoria do ponto de comercialização, formação de preços, empreendedorismo, entre outros) e parceria para implementação de novos projetos que visam a geração de renda” (Instituto Holcim Brasil).

desarrollo de prácticas orientadas a incrementar la productividad, la definición de costos y el análisis de información para la toma de decisiones en aspectos financieros y de mercados.

El apoyo en la elaboración de planes y el seguimiento en la ejecución de los mismos contribuyó a la organización del trabajo y la revisión de los logros obtenidos, a partir de objetivos definidos previamente. Algunos procesos de este tipo impulsados por entidades acompañantes participantes en el programa fueron los planes de negocios, de mercadeo y de comercialización.

En algunos casos se promovió también el fortalecimiento de capacidades para la identificación de fuentes de financiación. Un aspecto en el que estas últimas tuvieron especial relevancia fue en la obtención de fondos para asegurar la disponibilidad de capital de trabajo.

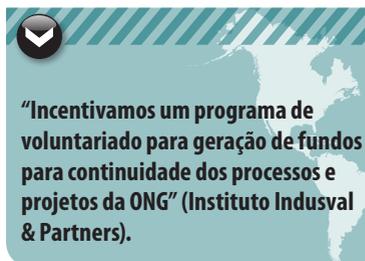
En proyectos productivos se exploró el desarrollo de proyectos para la obtención de alimentos para autoconsumo, lo cual, aunque no representó una fuente de ingresos de dinero en efectivo, fue parte importante de la economía familiar en contextos rurales.

En cuanto a la identificación de fondos para la continuidad de procesos y proyectos, se promovió la gestión de fuentes de apalancamiento, la realización de alianzas estratégicas, la participación en espacios sectoriales y la incidencia en procesos de políticas públicas.

Apoyo al fortalecimiento de capacidades organizacionales

En este ámbito se trabajó no solo en el fortalecimiento de las capacidades colectivas, sino también en las capacidades individuales. Para ello se realizaron procesos de capacitación, acompañamiento, elaboración y desarrollo de planes, entre otros.

Algunos temas abordados fueron: la gestión adecuada de conflictos, el trabajo en equipo, el diálogo y la escucha activa y el desarrollo personal.



La participación de quienes integran las ODB en las decisiones no solo sirvió para fortalecer la gestión, sino también para potenciar las habilidades de las personas, aspecto que favoreció la sostenibilidad. En este sentido, la conformación de comités orientados a facilitar la participación activa de los integrantes de las ODB en la toma de decisiones, también permitió a sus integrantes conocer de primera mano los retos que se enfrentaron en este tipo de procesos y desarrollar conocimientos y habilidades que les serán útiles en situaciones futuras.

En articulación con la conformación de estos comités, se promovieron en muchas ocasiones procesos de rendición de cuentas, que incluyeron también la realización de ejercicios de socialización sobre las acciones realizadas con apoyo del proyecto ante los asociados, incluyendo información sobre la ejecución financiera.

En cuanto a lo organizativo, en la mayoría de las ocasiones, el apoyo que brindaron las EA en el análisis de la estructura de la ODB incluyó aspectos como la revisión de roles y funciones, el reglamento interno, los manuales de procedimientos, control, registros y contabilidad de los bienes.

Algunas entidades estructuraron su propuesta a partir de ejercicios de autodiagnósticos, en muchos casos participativos, planes de mejoras, acompañamiento y evaluación.

Dado que la junta directiva cumplió un papel importante en la dinámica de las ODB, en algunos casos se mencionó como aspecto prioritario el acompañamiento a las reuniones de la Asamblea, y se resaltó la claridad en roles y responsabilidades, el fomento de prácticas democráticas y la transparencia en la gestión.

Algunos proyectos involucraron varias ODB. En este caso, el trabajo de acompañamiento tuvo el



“As capacidades organizacionais é algo fundamental e sempre incentivamos e buscamos compartilhar as informações, para que percebam a importância de uma boa gestão. Há uma resistência para a organização do lado burocrático, mas que sempre fortalecemos, que se o grupo não estiver organizado, buscar capacitar, ampliar o capital social, e entender qual é o seu funcionamento, não conseguiremos captar recursos e dar visibilidade para a organização e gerar renda” (Fundação Otacílio Coser).

reto de sincronizar procesos, lo cual enfrentó dificultades debido a las diferencias frecuentes entre las organizaciones.

Otros aspectos relevantes mencionados por las entidades acompañantes como claves para el fortalecimiento de capacidades organizacionales fueron:

- ➊ Nuevas alianzas y relacionamiento con actores públicos y privados.
- ➋ Asociatividad.
- ➌ Desarrollo de habilidades sociales.
- ➍ Autonomía.
- ➎ Enfoque autogestivo en aspectos administrativos, contables y comerciales.
- ➏ Construcción de redes con otras ODB.
- ➐ Participación activa en espacios locales, regionales y sectoriales.

Cambios identificados

Las entidades acompañantes identificaron cambios en las ODB participantes en el programa:

- ➊ En lo productivo se evidenció un aumento en la producción y calidad de los productos, se diversificaron los productos ofrecidos, se incursionó en nuevos mercados; en el ámbito organizacional se fortalecieron los procesos de participación y empoderamiento en aspectos empresariales y de economía financiera.
- ➋ Aumento en la generación de ingresos, tanto de las organizaciones como de las familias.
- ➌ Los negocios se orientaron más al mercado, lo cual constituyó la base de cambios tecnológicos, innovación de diseños, etc.
- ➍ Aprendizajes de administración, mercadeo e innovación de productos.
- ➎ Mejoramiento de la infraestructura de producción y comercialización.
- ➏ Independencia en la realización de actividades: logística de compras, rendición de cuentas.
- ➐ Contaron con unidades de generación de ingresos para la organización que sirvieron como articuladoras de los asociados.



- Despertar de interés por los conocimientos técnicos y satisfacción por la finalización de los trabajos realizados.
- Mejor estructuración de las ODB, a través de la comprensión del negocio y la participación más activa en la comunidad y el consejo de administración.
- Juntas Directivas que conocieron y aplicaron sus funciones, tuvieron libros de actas e hicieron seguimiento a sus acuerdos.
- Cumplimiento de la planificación estratégica y los estatutos: mejora de la gestión financiera y administrativa.
- Empoderamiento y mejora de la gestión conjunta en beneficio de los participantes asociados.
- Fortalecimiento en la gestión administrativa y financiera.
- Organización en el lugar de trabajo.
- Mayor cooperativismo entre los socios integrantes de las ODB.
- Mayor empatía y articulación con otras organizaciones.
- Mayor autoestima y capacidades de coordinación.
- Capacidad de gestionar proyectos, desde el manejo intermedio de procesos administrativos, elaboración de términos de referencia, revisión de informes, gestión de alianzas, etc.
- Definición de metas colectivas.
- Capacidad para autoconvocarse.
- En algunos casos, fortalecimiento de la equidad de género.
- La gestión de proyectos contribuye a la solución a sus problemáticas identificadas.
- Las ODB tuvieron capacidad para hacer seguimiento y evaluación a sus procesos, tomaron decisiones a partir de información contable y financiera.
- Algunas de las ODB participaron o lideraron procesos de planeación local de sus territorios.
- Mayor participación en espacios de incidencia política.

El caso de Apasian

Lo que se tuvo en Apasian fue el fortalecimiento de un grupo y de una organización que escogió el camino correcto, que en Brasil muchas veces es el camino de las piedras. Apasian enseñó cosas a la Prefectura de Santa Isabel y CETESB (organización del Estado de São Paulo que emite las Licencias Ambientales), debió estudiar bastante para dar respues-

tas convincentes a sus solicitudes. Lo más destacable fue que, a pesar de eso, Apasian fue respetada en estas organizaciones y no odiada, pues todo lo hizo con mucha educación y respeto.

Se vieron los siguientes resultados:

- ➊ El crecimiento del aprendizaje en la elaboración y gestión de proyectos.
- ➋ La capacidad para comunicarse con profesionales de alto nivel de CETESB, el Ministerio de Pesca y Acuicultura y la Agencia Nacional de Aguas.
- ➌ El fortalecimiento de otros liderazgos dentro de la organización, la invitación para formar parte de la Cámara Sectorial del Pescado del Estado de São Paulo.
- ➍ La implementación de un proyecto piloto de hidroponía, con la posibilidad de convertirse en un complemento en la generación de renta.
- ➎ La invitación, a través de la Cámara Sectorial del Pescado, para opinar y proponer alternativas al nuevo decreto que reglamenta la actividad en tanques de redes en el Estado de São Paulo.
- ➏ La obtención por dos miembros de la Asociación de la habilitación para la conducción de embarcaciones (ARRAIS).
- ➐ El registro junto al Consejo Estatal de Medicina Veterinaria y la posibilidad futura de que Apasian se convierta en responsable de la supervisión de proyectos de acuicultura de otras personas y organizaciones.
- ➑ La alianza con el Instituto de Pesca de São Paulo para el estudio de la capacidad de fósforo en la represa Jaguari, el cual es inédito para el Estado, de alto costo y que surgió como exigencia de la CETESB.
- ➒ La mención honorífica ofrecida por la Cámara Municipal de Santa Isabel por los servicios prestados en la preservación del medio ambiente.
- ➓ La adquisición de un barco para la Asociación.
- ➔ La reforma de la sede.
- ➕ El lanzamiento de la campaña de captación de recursos de la Asociación.
- ➖ La elaboración de un plan de comercialización.
- ➗ 60 horas de capacitación en los temas del proyecto.

Para la entidad acompañante es innegable que estos aspectos significaron grandes resultados en el fortalecimiento del grupo y de la organización. Hoy Apasian es una de las ODB más respetadas y conocidas en Santa Isabel. Inclusive, es una referencia para apoyar a otras organizaciones en temas como gestión administrativa y financiera, alianzas y redes. La “Odisea de Apasian” no puede perderse de ninguna manera. Están abriendo un camino que un día va a ser una calle.

APRENDIZAJES SOBRE EL ACOMPAÑAMIENTO A ODB EN PROCESOS CON ENFOQUE DE DESARROLLO DE BASE

- El modelo de desarrollo de base implica acompañamientos que superen el corto plazo. En proyectos con una duración de ocho meses no se alcanzan a desarrollar propuestas consolidadas. Sin embargo, es necesario tener claro que los proyectos de PorAmérica partieron del supuesto de que estos fueron apoyados por entidades acompañantes, con un vínculo que no es puntual; se insertaron de manera estratégica en las dinámicas de las ODB, y fueron los que mostraron mayores resultados y sostenibilidad.
- La preparación de la organización: si la organización no está preparada para desarrollar un proyecto, y sobre todo con las exigencias administrativas de los procesos apoyados por el BID los resultados no van a ser satisfactorios.
- Vincular al programa ODB que han tenido apoyo previo por parte de entidades acompañantes permite tener como punto de partida importante la confianza, construida con proyectos anteriores. La credibilidad de las entidades acompañantes y las buenas relaciones con los líderes facilitan el desarrollo del proceso.
- Acompañamiento permanente: la entidad ha brindado acompañamiento permanente a la organización antes y después del proyecto. El acompañamiento es concertado y con los mecanismos necesarios para hacerlo, como el comité de seguimiento.



“Es muy importante dejar el asistencialismo a un lado y volver a las asociadas autosuficientes y autogestionadoras de sus propios procesos y recursos” (Fundación Gases del Caribe).

- ② El modelo de desarrollo de base implica un acompañamiento a la organización. También incluye la cofinanciación, pero dicho acompañamiento va más allá y es más importante que dar dinero. Las ODB se fortalecen cuando ellas son las que administran y ejecutan sus propios proyectos. El apoyo de las entidades acompañantes en estos temas debe ir reduciéndose de manera paulatina, con el fin de promover la autonomía de las organizaciones.
- ② El apoyo al fortalecimiento de capacidades individuales, que parte del reconocimiento de que la dinámica de un proceso la dan los integrantes de la organización, donde son ellos quienes llevan la pauta del desarrollo del proyecto.
- ② En ocasiones la organización traslada las responsabilidades a la EA especialmente en el tema de elaboración de informes, para lo cual se deben generar más capacidades en los líderes desde el inicio del proyecto.
- ② En relación con la generación de ingresos, la formulación de indicadores para los proyectos debe ser menos ambiciosa. Un año en proyectos productivos es muy poco tiempo para medir variables relacionadas con este aspecto.
- ② Se logran mejores resultados cuando se apoyan proyectos productivos existentes que cuando se promueven nuevos emprendimientos, pues estos últimos tienen mayor riesgo de fracaso si corresponden a actividades en las cuales los beneficiarios directos no tienen experiencia.
- ② El fortalecimiento de los sistemas contables facilita la elaboración de informes, el seguimiento de los recursos y la toma de decisiones.



“En el apoyo a las ODB se evalúan las capacidades organizativas y administrativas y con el plan de mejoramiento se incluye, de ser necesario, la elaboración de manuales de procedimientos, control, registros y contabilidad de los bienes. En todas las acciones establecidas en el plan se conduce a su elaboración e implementación” (Fundación Surtigás).

- La generación de estrategias de adaptabilidad, que permiten incorporar acciones de acompañamiento no proyectadas desde el inicio, facilita el fortalecimiento de las ODB y la respuesta a los cambios y particularidades del contexto. En las realidades complejas y dinámicas en las que están insertas las ODB, la adaptabilidad es fundamental.
- El registro constante y sistemático de todas las actividades facilita la sistematización de la experiencia, la identificación de los aprendizajes y la síntesis del proceso, lo cual facilita su adaptación y réplica.
- El acompañamiento técnico a las ODB en todos los procesos de encadenamiento productivo es un elemento clave para el éxito de los proyectos. Dos actividades que demuestran su utilidad en este tipo de procesos son el acompañamiento directo y las escuelas de campo que favorecen metodologías aprender haciendo.
- El éxito de los procesos productivos se facilita con un adecuado acompañamiento. Este debe estar orientado a fortalecer capacidades y a empoderar a los equipos de trabajo. Es importante que parta de los saberes locales y los reconozca. Se requiere, así mismo, que el diseño del acompañamiento prevea estrategias para minimizar la dependencia de las organizaciones a entidades externas:

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. Asohiva

- A la par con el acompañamiento para el fortalecimiento de capacidades, se requiere generar estrategias de gestión para garantizar elementos materiales, tales como equipos e insumos, relacionados con los procesos productivos impulsados.
- El equilibrio entre el apoyo a iniciativas productivas propias de la organización y la identificación de las necesidades de los mercados implica cambios en los procesos

productivos, los cuales han de ser concertados con los integrantes de las ODB. En este caso, es importante la articulación a cadenas de valor.

- ② La mayoría de entidades acompañantes ha definido mecanismos e instrumentos para el seguimiento y evaluación de proyectos, los cuales podrían ser una base para sistemas de seguimiento más amplios. Es importante desarrollar esta estrategia, pues los sistemas de seguimiento y evaluación que se han creado en los ámbitos local y regional pueden continuar fortaleciendo los procesos aun después de los tiempos de duración de los proyectos con PorAmérica.



7 | LA ESTRATEGIA GENERAL DEL PROGRAMA

¿CÓMO SE HIZO LA COORDINACIÓN Y OPERACIÓN DEL PROGRAMA?

El organismo ejecutor del programa PorAmérica fue la Corporación Consorcio para el Desarrollo Comunitario. En su interior operó la unidad ejecutora, de la cual también formaron parte los coordinadores técnicos nacionales en cada uno de los seis países vinculados al programa.

Como ya se mencionó, el programa tuvo tres componentes:

- Fondo concursable para apoyar proyectos de desarrollo de base.
- Promoción y capacitación de organizaciones de base.
- Sistematización de las lecciones aprendidas y aprendizaje organizacional.

El núcleo a partir del cual se estructuró la estrategia del programa y se pusieron en marcha los componentes de promoción y capacitación de ODB, y sistematización y aprendizaje organizacional, fueron los proyectos financiados a través del fondo concursable. Aunque no fue explícito en los documentos del programa, en la práctica la comunicación fue un componente transversal que posibilitó el intercambio y la difusión permanente de las acciones y objetivos de los procesos, tanto a través del espacio en la Web, como de los boletines, intercambios, sesiones de trabajo; la realización de un video de proyectos por

cada país; el análisis de estudios de caso y los espacios de interacción entre los diferentes grupos de actores en los seis países participantes.

A partir de los proyectos se articularon las alianzas entre entidades acompañantes, ODB y unidad ejecutora del programa. Cada una de estas instancias cumplió un rol. Las ODB diseñaron y ejecutaron los proyectos, las entidades acompañantes las apoyaron en este proceso y la unidad ejecutora estuvo a cargo del diseño de la estrategia general y la coordinación con el fin de dar coherencia a las acciones en todos los niveles.

Esta coherencia se buscó, sobre todo, a partir del concepto de *desarrollo de base* y de sus dos ejes: generación de ingresos y fortalecimiento organizativo. Esto significó que el objetivo de los proyectos no solo fue el logro de los fines planteados en ellos sino, y sobre todo, dejar capacidad instalada en las ODB. Pero el proceso no solo vinculó a los actores relacionados directamente con el programa, sino también a otras organizaciones que formaron parte del proyecto a través de alianzas y acuerdos para la cofinanciación de acciones, como entidades públicas en diferentes niveles, otras organizaciones afines y cámaras de comercio, etc.

TABLA 4		Fases en el desarrollo de los proyectos del Fondo Concursable	
Promoción y capacitación para ODB Sistematización y aprendizaje organizacional	Diseño de la estrategia general	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño conceptual: aplicación del modelo de desarrollo de base • Estrategia de gestión y de articulación institucional 	Comunicación
	Identificación, formulación, evaluación y selección de Perfiles de Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Lanzamiento de la Convocatoria del Fondo Concursable • Identificación y formulación de perfiles (Talleres) • Selección de perfiles • Evaluación de Perfiles de proyectos • No Objeción BID 	
	Formulación, Evaluación y selección de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Formulación de proyectos (talleres) • Evaluación y Selección de proyectos • No Objeción BID 	
	Formulación, Evaluación y selección de proyectos Implementación de Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo proyectos • Seguimiento , sistematización y control de la ejecución de los proyectos • Cierre de proyectos 	

En este contexto, la unidad ejecutora del programa desarrolló acciones específicas para la operacionalización, el seguimiento y el acompañamiento a los proyectos. Además, estuvo a cargo de la elaboración y presentación de informes globales ante RedEAmérica y el BID.

La unidad ejecutora también apoyó procesos transversales, con énfasis en la capacitación y el seguimiento, en buenas prácticas de gestión comercial, *coaching* en comercialización, comunicación, innovación y sistematización, para lo cual contó con consultorías puntuales.

Aunque inicialmente se había planteado que las instancias de coordinación con las entidades acompañantes serían los nodos nacionales de RedEAmérica, con los que los coordinadores técnicos nacionales tendrían estrecha interrelación, en la práctica la concertación se dio de manera directa con las entidades acompañantes.

En la coordinación y operación del programa se enfrentaron varios desafíos:

- Dificultad para lograr acuerdos en torno a los resultados esperados del programa, debido a las diferentes visiones, en especial en cuanto a la conceptualización sobre la pobreza y el papel del programa en este sentido. Mientras en algunos momentos se priorizó como indicador la generación de ingresos, la unidad ejecutora expresaba una visión acorde con el desarrollo de base desde los planteamientos de RedEAmérica:

Para RedEAmérica la pobreza no se expresa solamente a través de la carencia de ingresos, bienes y servicios. También es un problema asociado a la falta de capacidades (información, conocimiento y habilidades) de las personas que carecen de recursos, de voz y vínculos para buscar y aprovechar las oportunidades, para influir en las decisiones públicas, para decidir sobre su propio destino.

En esa perspectiva, el desarrollo de base busca el fortalecimiento de las capacidades de acción colectiva de los ciudadanos más pobres, y la creación de un ambiente institucional propicio que facilite la participación de las organizaciones en la deliberación pública, de manera que puedan asumir y remontar las condiciones adversas que se les presentan". (RedEAmérica, 2015).

Asumir esta perspectiva implicó valorizar no solo los procesos enfocados al incremento en los ingresos económicos, sino también aquellos orientados a fortalecer capacidades articulados al desarrollo organizativo. Desde este punto de vista, al lado de los resultados relacionados directamente con la obtención de ingresos monetarios, como el porcentaje de incremento en las ventas, la estabilidad del flujo de caja y el número de empleos creados, fueron importantes los resultados intangibles que expresaron el fortalecimiento de la organización, entre ellos la gestión democrática al interior de las ODB o la capacidad para hacer análisis del entorno para tomar decisiones ajustadas a la realidad.

- ❶ Los procesos administrativos complejos, con formatos homogéneos, para grupos poblacionales de realidades muy diversas en seis países diferentes, generaron dificultades y, en consecuencia, retrasos. En muchas ocasiones, fue necesario el apoyo decidido de las coordinaciones técnicas nacionales y las entidades acompañantes, para posibilitar la realización de informes y el cumplimiento de los estándares determinados previamente. Esto hace pensar en la conveniencia de revisar los procedimientos y los informes que, si bien son importantes para garantizar transparencia y eficiencia de los procesos, podrían simplificarse para posibilitar un mayor enfoque en otras tareas de fortalecimiento organizativo, también vitales para la autonomía de las ODB.
- ❷ La diversidad de la región planteó desafíos para el uso del lenguaje, no solo por la presencia de dos lenguas –español y portugués– en los países participantes, sino también por la dificultad inicial para facilitar la comprensión de textos dirigidos a los seis países en contextos diversos.

APRENDIZAJES SOBRE LA COORDINACIÓN Y OPERACIÓN DEL PROGRAMA

- ❸ Para facilitar la coherencia de las acciones en procesos como los que fueron apoyados por PorAmérica, con actores, niveles, temas y contextos diversos, es importante destinar tiempo y recursos a la concertación en torno a los conceptos claves a todos los ámbitos, desde las entidades que aportan cofinanciación. Es vital, también llevar a cabo un proceso detallado y previo de homologación de conocimientos sobre los alcances programáticos y administrativos del programa.

- Es necesario evitar partir del supuesto de que los objetivos y requerimientos del programa son conocidos, interiorizados y aceptados por los miembros participantes y diseñar estrategias permanentes de diálogo y concertación con todos los actores. Estrategias como la difusión a través de boletines electrónicos, encuentros e intercambios presenciales y virtuales son vitales para dar coherencia a este tipo de propuestas y deben estar previstas tanto desde el punto estratégico como operativo, asegurando los recursos para su pleno desarrollo.
- El programa PorAmérica se insertó en estrategias de ODB que generalmente rebasaban el tiempo de ejecución de los proyectos apoyados, lo cual reafirmó la importancia del fortalecimiento organizativo y de las capacidades de los asociados, como proceso orientado a generar mejores condiciones para el análisis de contexto y la toma de decisiones sobre las estrategias adecuadas para lograr los cambios deseados.
- Es importante prever las dificultades para agilizar el arranque de un programa como PorAmérica, ya que involucra múltiples actores en realidades diversas, con el fin de que los posibles retrasos iniciales no traigan consecuencias posteriores en su desarrollo.
- Para aportar a la sostenibilidad de las acciones, es importante pensar en estrategias operativas que garanticen la continuidad de las propuestas impulsadas desde la unidad ejecutora. Por ejemplo, aunque el apoyo a procesos como buenas prácticas de gestión comercial, comunicación, entre otros, fue pensado como un ejercicio puntual, se evidenció la conveniencia de garantizar un apoyo continuo a ODB en estos temas.
- Una estrategia para la gestión de la información, diseñada desde el inicio del proceso, es vital para evitar el envío permanente de información excesiva, duplicada y confusa y facilitar la organización y coordinación de la operación.
- Cuando se aborda un programa con acciones en países con idiomas diferentes, es indispensable diseñar estrategias que permitan la permanente traducción de las guías y materiales del programa, en este caso al portugués.

- ② En el diseño de la estrategia, un aspecto vital para posibilitar el desarrollo del programa, al lado de los perfiles de proyectos que podrían ser apoyados, fue el criterio para la selección de las ODB. Dado que la finalidad es apoyar organizaciones comunitarias que a través de sus iniciativas puedan fortalecerse, consolidarse y generar ingresos, deben ser organizaciones con cierto grado de desarrollo para cumplir los requisitos, estar constituidas jurídicamente para que puedan recibir y administrar los recursos y tener capacidad o potencial real para generar y administrar ingresos.
- ② No obstante, aunque en muchos casos se logró detectar organizaciones e iniciativas con este perfil, se señala la debilidad de las organizaciones y su informalidad como obstáculo al desarrollo del programa. Este es un buen punto para trabajar una política pública en el ámbito regional en el marco de RedEAmérica, pues no solo fue un obstáculo para PorAmérica, también lo es para la real implementación del desarrollo de base.
- ② Dada esta debilidad en un número importante de ODB, el proceso requiere ajustes como: revisar criterios de elegibilidad, simplificar formatos de formulación de perfiles y proyectos, y adaptar la metodología y el contenido de los talleres.
- ② El cumplimiento de requisitos para la entrega de recursos a las ODB es un momento crítico del proceso, que se dificulta porque, mientras los estándares son internacionales, las realidades locales son muy heterogéneas. Por ejemplo, los requisitos que las entidades financieras establecen para la apertura de cuentas y el manejo de divisas extranjeras varían entre países y a veces son distintos aún en el mismo país, lo que dificultó y en algunos casos retrasó los procesos. También se presentaron inconvenientes por el desconocimiento sobre temas tributarios y la manera como influyen en la disponibilidad real de recursos para los proyectos y sobre las tasas de cambio. En consecuencia, se presentaron casos en que los recursos recibidos fueron menores a los proyectados, por lo cual se tuvieron que realizar ajustes. Es importante, entonces, desde el inicio, garantizar una cabal comprensión de información crítica, como esta, previendo oportunamente la manera como los diferentes contextos pueden incidir en los procesos.

- La estrategia debe ser flexible y poderse adaptar para responder a cambios del contexto o a obstáculos inesperados, como sucedió, por ejemplo, en Argentina, en donde condiciones extremas de sequía en la zona de trabajo hicieron necesario diseñar una estrategia de captación de agua para hacer viables los proyectos productivos. El concepto de desarrollo de base permite sustentar la pertinencia de realizar cambios como este, no planeados al inicio del proyecto, ya que, más allá de la realización puntual de las acciones planteadas, lo importante es el fortalecimiento de las ODB y su aporte a los grupos que representan.
- La unidad ejecutora debe tener más presencia directa en los procesos, conocer a las organizaciones y tener posibilidades de hacer seguimiento directo para optimizar las relaciones, facilitar el trabajo conjunto con las EA y establecer mayores relaciones de confianza con las organizaciones.

LA APLICACIÓN DEL MODELO

DE DESARROLLO DE BASE EN EL PROGRAMA PORAMÉRICA



8 | APRENDIZAJE GENERAL

El hecho de que los proyectos se inserten en estrategias de las ODB que generalmente rebasan el tiempo de ejecución de las iniciativas apoyadas confirma la pertinencia de la aplicación de enfoques como el desarrollo de base, con los ejes de generación de ingresos y fortalecimiento organizativo, orientados hacia la sostenibilidad de los procesos y las organizaciones. En este sentido, el fortalecimiento organizativo y de las capacidades de los asociados es clave, como proceso orientado a generar mejores condiciones para el análisis de contexto y la toma de decisiones sobre las estrategias adecuadas para lograr los cambios deseados.

En este sentido, la estrategia que articula como actores del proceso a las entidades acompañantes, que tienen un vínculo que también supera la duración de los proyectos, permite potenciar los apoyos y garantizar la continuidad de acciones importantes con miras a la sostenibilidad de los procesos.

Otro aspecto importante en la definición de vínculos de más largo plazo con las ODB es la intención de apoyar procesos de incidencia en políticas públicas y de generación de redes y alianzas en el ámbito territorial, como una manera de lograr un mayor impacto en objetivos como el aporte a la reducción de pobreza o el mejoramiento del ambiente y la calidad de vida, los cuales dependen de condiciones estructurales que no se resuelven con un proyecto de corta duración ni con la intervención de una sola organización.

Desde esta perspectiva, los proyectos apoyados a través del fondo concursable son un paso en un proceso de fortalecimiento, y del hecho de que puedan ser definidos con una visión estratégica que considere las condiciones particulares de la organización y del territorio depende su impacto en objetivos de largo alcance.

Así, además de los logros de los proyectos específicos, el programa ha sido vital en la construcción de valiosos aprendizajes con un enorme potencial para la continuación de propuestas de alianzas entre múltiples actores alrededor del propósito de contribuir en cambios para las poblaciones que se encuentran en condiciones de pobreza.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

América Economía (2014). *América Economía*. Recuperado el 27 de febrero de 2015 de: <http://rankings.americaeconomia.com/las-500-mayores-empresas-de-latinoamerica-2014/ranking-500-latam-451-500/>

Banco Interamericano de Desarrollo-Fondo Multilateral de Inversiones (BID-FOMIN) (2015). *FOMIN*. Recuperado el 27 de febrero de 2015 de: <http://www.fomin.org/es-es>

Chaparro, J. (2007). *Acompañamiento y cofinanciación a procesos organizativos para el desarrollo de base*. s.l.: RedEAmérica.

Gómez, L.V. (agosto de 2011). *Sistematización en el Programa PorAmérica. Tutorial para organizaciones de base*. Bogotá.

Pérez, R. A. (21 a 23 de septiembre de 2005). *Estrategar. El fenómeno perdido de la teoría estratégica*. Recuperado el 2 de septiembre de 2011 de: http://www.uhu.es/alfonso_vargas/archivos/ESTRATEGAR_RAFAEL_ALBERTO_PEREZ.pdf

PorAmérica (noviembre de 2010). *Términos de Referencia Selección de Consultor Individual en Sistematización de Experiencias y Aprendizajes del Programa y los Proyectos*. Documento inédito. Bogotá.

PorAmérica (2010). *Balance participativo de la Primera Fase*. Bogotá.

PorAmérica (2009). *Reglamento Operativo*. Bogotá.

RedEAmérica (27 de febrero de 2015). *RedEAmérica*. Recuperado el 27 de febrero de 2015 de: <http://www.redeamerica.org/>

ANEXO 1

ORGANIZACIONES PARTICIPANTES Y ENTIDADES ACOMPAÑANTES POR PAÍS

ARGENTINA

Convocatoria	Nombre ODB	Nombre del proyecto
Entidad acompañante: F.s Arcor-Minetti-Loma Negra		
1	Asociación el ARCA productores y consumidores (El Arca de Mendoza)	El Arca Productores + Consumidores: Organización Sustentable de Inclusión Socioeconómica
2	El Arca Córdoba Productores + Consumidores	Fortalecimiento del centro de producción y consumo el ARCA Córdoba
2	Cooperativa de Recicladores de Córdoba Cordcor Ltda.	Red de Productores Artesanales urbanos para una mejor condición de vida
2	Biblioteca Popular Senderos del Norte	Manos Hacedoras del Norte
2	Cooperativa Crecer Limitada	Vivero Crecer

BRASIL

Convocatoria	Nombre ODB	Nombre del proyecto
Entidad acompañante: Holcim		
2	Associação Comunitária dos Moradores do Bairro São José (ACBSJ)	Mãos na Massa.
2	Associação dos Moradores do Bairro São Geraldo e Adjacências (AMBSGA)	Projeto Construir.
2	Associação da Agroindústria Familiar de Pedro Leopoldo (AAFAPEL)	Projeto empreendedor Solidário.

LA APLICACIÓN DEL MODELO

DE DESARROLLO DE BASE EN EL PROGRAMA PORAMÉRICA

BRASIL		
Convocatoria	Nombre ODB	Nombre del proyecto
2	Associação de Produtores Artesanais Macuco Arte (Apama)	Gerando futuro.
2	Associação dos Moradores e Amigos do Campinho, Covanca e Adjacência (Amacap)	Arte em Malhas.
2	Associação de Moradores do Bairro São José (AMBSJ)	Ação e Reação.
2	Associação de Catadores e Recicladores de Materiais Reaproveitáveis de Barroso (Ascab)	Ascab em Novos Horizontes.
Entidad acompañante: Fundação Aperam Acesita		
2	Associação dos Agricultores Familiares do Córrego do Celeste e Região do Vale do Aço (Celeste)	Empreendendo Sonhos.
2	Cooperativa Ágape Massas e Sabores Cachoeira do Vale (Copermassas)	Caminhos Para Crescer.
Entidad acompañante: Instituto Arcor Brasil		
2	Cooperativa de Produção dos Profissionais em Coleta, Manuseio e Comercialização de materiais recicláveis e reutilizáveis Antonio da Costa Santos	Construindo Sonhos através dos Recicláveis.
Entidad acompañante: Indusval Multistock de Sustentabilidade		
2	Arrastão Movimento de Promoção Humana (Arrastão)	Incubadora de Projetos Arrastão.
Entidad acompañante: Instituto Walmart		
2	Centro de Cultura e Artes da Bomba do Hemetério (Universidart)	Estruturação de Receptivo Turístico Local-Geração de Renda e Fortalecimento Organizacional da Universidart.
Entidad acompañante: Otacilio Coser		
2	Núcleo de atendimento à comunidade articulada e organizada (Grupo Nação)	Central de Compras do Bem.
Entidad acompañante: Instituto de Cidadania Empresarial-ICE		
2	Associação Dos Pescadores Amadores De Santa Isabel África Nilo (Apasian)	Projeto jaguari de Tanques Redes.

COLOMBIA		
Convocatoria	Nombre ODB	Nombre del proyecto
Entidad acompañante: F. Antonio Restrepo Barco		
1	Asociación Red Piscícola del Norte de Bolívar (Repisnobil)	Fortalecimiento de la cadena de valor agregado de la producción piscícola de la tilapia roja en la Red Piscícola del Norte de Bolívar (Repisnobil).
1	Asociación de Artesanos Unidos de Sampués (Arteusam)	Fortalecimiento del fondo rotatorio y comercialización de productos artesanales de Arteusam en el municipio de Sampués, Sucre.
1	Corporación Taller Prodesal	Producción y distribución de tinturas naturales en la cadena productiva de la caña flecha en la zona rural de los municipios de Tuchín y de Sampués, ubicados en los departamentos de Córdoba y Sucre.
Entidad acompañante: AFP- Fundesmag		
1	Asociación de Piscicultores de Cimitarra (Asopiscim)	Apoyo para la producción y comercialización de filete de pescado con 51 familias en el municipio de Cimitarra, Santander.
1	Asociación de pescadores y acuicultores del Llanito (Apall)	Fortalecimiento socio empresarial de la Asociación de Pescadores y Acuicultores del Llanito (Apall).
Entidad acompañante: AFP- F. El Alcaraván		
1	Cooperativa de Trabajo Asociado de la vereda La Arenosa (Cootrasar)	Fortalecimiento del trabajo asociativo como estrategia para la erradicación de la pobreza a través de la apropiación de técnicas y métodos de producción piscícolas que consoliden el capital cognitivo, social y humano de la cooperativa Cootrasar, vereda La Arenosa, municipio de Arauquita.
1	Junta de Acción Comunal de Panamá de Arauca	Promoción de trabajo colectivo, la equidad de género y el desarrollo socioproductivo de las mujeres del centro poblado de Panamá de Arauca, municipio de Arauquita.
Entidad acompañante: AFP- F. Hocol		
1	Asociación de Frijoleros del Municipio de La Plata (Asofriplat)	Fortalecimiento social, productivo, técnico y administrativo de la asociación de frijoleros del municipio de La Plata, mediante la implementación de 30 hectáreas de frijol voluble tecnificado, en el municipio de La Plata, Huila.
2	Asociación de Productores de Frutas del Huila (Aprofrusa)	Producción y comercialización agroindustrial de frutas limpias en los municipios de Pitalito y San Agustín, Huila.
2	Asociación de Comerciantes y Productores Piscícolas y Frutícolas del Oriente Colombiano (Asocopaf)	Fortalecimiento organizacional y productivo de Asocopaf ubicada en el municipio de Betulia, Santander.

LA APLICACIÓN DEL MODELO

DE DESARROLLO DE BASE EN EL PROGRAMA PORAMÉRICA

COLOMBIA

Convocatoria	Nombre ODB	Nombre del proyecto
Entidad acompañante: Fundación Surtigás		
1	Asociación de Productores Alternativos de San Pedro Alcántara (Apralsa)	Minicadena de especies menores, integrada por unidades productivas y comerciales de jóvenes y familias campesinas e indígenas del cabildo Indígena Zenú San Pedro Alcántara, ubicado en la zona del bajo Sinú.
2	Consejo Comunitario de la Comunidad Negra de la Unidad Comunera del Gobierno Rural de Isla del Rosario, caserío de Orika-Consejo Comunitario	Fortalecimiento de unidades productivas y de servicios de nativos afrodescendientes para articular la cadena productiva de servicios ecoturísticos en Isla Grande, Islas del Rosario, Cartagena de Indias.
Entidad acompañante: EPSA		
1	Cooperativa de Productores de Panela de Morales (CPPM)	Fortalecimiento de la Cooperativa de Productores de Panela de Morales (CPPM) en los procesos empresarial, productivo, comercial y de relacionamiento social en el municipio de Morales, Cauca.
1	Asociación de Caficultores Orgánicos de Colombia ACOC Café Sano	Fortalecimiento organizativo, empresarial, ambiental y conformación de la Red de la Asociación de Caficultores Orgánicos de Colombia-ACOC Café Sano, en los municipios del centro y norte del Valle del Cauca.
2	Asociación Productiva Cárnicos Calima (Asocárnicos)	Fortalecimiento asociativo, administrativo y comercial de la Asociación Cárnicos Calima.
2	Asociación de piscicultores de Mindalá (Asopim)	Fortalecimiento organizacional, productivo y comercial de la Asociación de Piscicultores de Mindala (Asopim) y de la red de piscicultores Alevinos Salvajina SAF: Asopim (Suárez), Apismo (Morales) y Asproinca (Morales).
2	Asociación de Plataneros de Florida (Asoplaf)	Fortalecimiento integral de la Asociación de Plataneros de Florida (Asoplaf).
2	Asociación de Productores Agropecuarios de Salvajina (Asopras)	Fortalecimiento organizacional, productivo y comercial de la Asociación de Productores Agropecuarios de Salvajina (Asopras) y creación de la Red de Productores Orgánicos de Salvajina en el departamento del Valle del Cauca.
Entidad acompañante: F. Smurfit Cartón de Colombia		
1	Asociación de Productores Agropecuarios de Caña de Azúcar de Naranjal (Asoprocaña de Naranjal)	Fortalecimiento del proceso organizacional, productivo, comercial panelero y de relacionamiento de Asoprocaña, del corregimiento del Naranjal.
1	Corporación para el Desarrollo Integral de la Comuna Uno y el barrio Uribe Uribe de Yumbo (Corpouno)	Fortalecimiento social, económico y de relacionamiento de organizaciones de base de la comuna uno de Yumbo.

COLOMBIA		
Convocatoria	Nombre ODB	Nombre del proyecto
1	Cooperativa de Productores de Fresa de Sotará (Fresota)	Fortalecimiento organizacional, productivo, comercial y de relacionamiento de los asociados de la Cooperativa de Productores de Fresa de Sotará (Fresota), mejorando sus condiciones económicas y sociales en el municipio de Sotará, Cauca.
1	Asociación de Fruticultores Nuestra Señora Candelaria la Montaña (Asofrumon) de Riosucio, Caldas.	Fortalecimiento de los procesos productivos, administrativos y organizacionales de la Asociación de Fruticultores Nuestra Señora Candelaria la Montaña (Asofrumon) de Riosucio, Caldas, para el desarrollo de las capacidades colectivas y el incremento de los ingresos de sus asociados.
1	Asociación de Paneleros la Esperanza de la Balsa, municipio de Buenos Aires, departamento del Cauca (Asopleb)	Fortalecimiento de los procesos técnicos, administrativos, comerciales y sociales de la Asociación de Paneleros la Esperanza de la Balsa (Asopleb), para incrementar los ingresos de sus asociados y su trabajo en red en el municipio de Buenos Aires, departamento del Cauca.
Entidad acompañante: F. Smurfit Cartón de Colombia-F.EPSA-F. Corona		
2	Asociación Fraternal de Comunidades Negras de Cajibío (Afranec)	Fortalecimiento económico y empresarial de las organizaciones de base que conforman las redes de líderes y organizaciones locales en los municipios de Cajibío, El Tambo, Suárez y Morales, departamento del Cauca, con el incremento de la producción y calidad de cafés especiales.
Entidad acompañante: F. Gases de Occidente		
2	Asociación de Agricultores del Norte del Cauca (Agrocauca)	Fortalecimiento organizacional, productivo y comercial de Agrocauca y sus asociaciones de primer nivel, ubicadas en nueve municipios del norte del departamento del Cauca
1	Asociación de Hogares Infantiles del Valle (Asohiva)	Fortalecimiento social, económico y organizacional de la Asociación de Hogares Infantiles del Valle (Asohiva) a través de una unidad productiva de confección.
Entidad acompañante: F. Carvajal		
1	Asociación de Productores Asociados Agropecuarios de la vereda La Mansión del Corregimiento de Monteloro (Praman)	Fortalecimiento integral de las organizaciones productoras de frutales de clima frío moderado de la vereda La Mansión y Monteloro.
Entidad acompañante: F. Gases del Caribe		
2	Asociación de Productoras de Arepa con Huevo de Luruaco-ASOPRAL	Fortalecimiento micro-empresarial y social de la asociación de productoras de arepa con huevo de Luruaco (Asopral).
2	Asociación de artesanas de Chorrera	Fortalecimiento empresarial y social de la asociación de artesanas de Chorrera.

LA APLICACIÓN DEL MODELO

DE DESARROLLO DE BASE EN EL PROGRAMA PORAMÉRICA

ECUADOR

Convocatoria	Nombre ODB	Nombre del proyecto
Entidad acompañante: F. Holcim		
1	Comité Pro Mejoras “ Nueva Esperanza”	Acceso comunitario tecnológico a través del Cyber “Nueva Esperanza” parroquia Chongón, provincia del Guayas, Ecuador.
2	Fundación el Sapo de Agua	Revalorización del patrimonio intangible del barrio de San Sebastián mediante actividades culturales y gastronómicas
2	Comité Promejoras de la Ciudadela Sur	Industrialización y comercialización de shampoo-jabón líquido de sábila (aloe vera) en cumplimiento al régimen del buen vivir para el mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de las familias productoras de sábila que estará ubicado en la parroquia Machalilla del cantón Puerto López-Manabí-Ecuador.
2	Asociación de Participación social Sembrando un Futuro	Centro de Capacitación Artesanal Comunitario Sembrando un Futuro.
Entidad acompañante: F. Nobis		
1	Asociación de Artesanos Artes Cerro Grande- Comuna Sitio Nuevo	Mejoramiento productivo artesanal en tagua y fortalecimiento organizacional de la comuna sitio nuevo. Provincia Santa Elena, Ecuador.
1	Alianza de Junta Parroquial Posorja	Proyecto promoviendo y atendiendo el desarrollo integral de todos los niños, niñas y adolescentes
2	Sociedad de Hecho Granja Marina	Desarrollo económico y fortalecimiento organizacional mediante la implementación de un laboratorio de larvicultura para producir semillas de bivalvos.
2	Asociación de Promoción y Capacitación de la Mujer Fe y Esperanza de Sinchal	Mejoramiento y tecnificación productivo en la crianza de pollo en la comuna Sinchal y fortalecimiento organizacional de La Asociación de Promoción y Capacitación de la Mujer Fe y Esperanza de Sinchal.
2	Corporación Barrial Bellavista	Proyecto piloto de manejo de residuos sólidos orgánicos y fortalecimiento organizacional en la Corporación Barrial Bellavista.
2	Centro Artesanal de Procesamiento de Paja Toquilla Barcelona	Fortalecimiento productivo y organizacional del Centro Artesanal de Procesamiento de Paja Toquilla Barcelona.
2	Comuna La Entrada	Mejoramiento productivo artesanal en orfebrería y fortalecimiento organizacional de la comuna La Entrada.

GUATEMALA		
Convocatoria	Nombre ODB	Nombre del proyecto
Entidad acompañante: Carlos Novella		
2	Asociación de Desarrollo Comunitario Sajcavilla (Adecsa)	Mejora de la competitividad de productores de tomate, bajo condiciones de invernadero, integrados en la asociación Adecsa, de la aldea Sajcavilla, San Juan Sacatepéquez, Guatemala, C.A.
PERÚ		
Convocatoria	Nombre ODB	Nombre del proyecto
Entidad acompañante: A. Los Andes		
1	Asociación de Artesanos del Centro Artesanal Textil La Collpa, para el Desarrollo Sostenible Gestión	Fortalecimiento de las capacidades productivas y emprendedoras de las organizaciones de base de artesanos textiles del corredor turístico Porcón.
1	Asociación de Productores Orgánicos de Frutas y Hortalizas Zeledín (Aprofhzel)	Mejoramiento de ingresos, a través del cultivo tecnificado de Aguaymanto (<i>Physalis peruviana</i>) en la provincia de Celendín.
2	Central de Asociaciones de Productores Agropecuarios de Huanico (Ceproagro Huanico)	Desarrollo y fortalecimiento de capacidades en producción, comercialización y procesamiento de papa amarilla Huagalina y papa pulpa de color en Huanico, Namora, Cajamarca. Para responder a nuevas oportunidades de mercado.
2	Asociación de Joyeros de Cajamarca Ruway Maki	Fortalecimiento organizacional de la asociación de joyeros de Cajamarca Ruway Maki con enfoque al desarrollo sostenible del rubro joyero en la región Cajamarca.
2	Asociación de Ronderos Los Perolitos	Desarrollo de capacidades y articulación comercial de la Asociación de Ronderos Los Perolitos: generando competitividad en sus derivados lácteos.
Entidad acompañante: A. Atocongo		
1	Asociación de Artesanos Ichimay Wari	Fomento de la articulación comercial nacional e internacional del conglomerado artesanal de Lurín.
1	Asociación Ecológica Recuperar (Ecorec)	Fortalecimiento organizacional y productivo de Asociación Ecológica Recuperar (Ecorec), para mejorar los ingresos de los productores de plantas nativas y ornamentales del distrito de Villa El Salvador.
2	Asociación Civil Tawaq Perú	Fortalecimiento de la organización y mejoramiento de las capacidades productivas de los artesanos de Ate.
2	Asociación de Crianza de Animales Menores Área Productiva de la Zona V Huaycán Ate el Chaparral (Concrecoop)	Proyección al futuro de Concrecoop.
2	Asociación de Mujeres Desempleadas de Construcción Civil "José Galvez" V.M.T. (Amdecc)	Fortalecimiento de capacidades técnicas, organizacionales y de gestión de mujeres dedicadas a la provisión de servicios vinculados al sector construcción.