

DOCUMENTO DE SISTEMATIZACIÓN

del componente de fortalecimiento organizativo del proyecto Cadenas de Valor

MAY0 2022

EQUIPO CONSULTOR: Irene Ibarra Tulcanaza Holger Bastidas Loor

DOCUMENTO DE SISTEMATIZACIÓN DEL COMPONENTE DE FORTALECIMIENTO ORGANIZATIVO DEL PROYECTO CADENAS DE VALOR



La presente publicación ha sido elaborada en el marco de los Proyectos:

"Las Organizaciones Rurales y los mecanismos de producción y comercialización Asociativa - Un modelo de Desarrollo Integral para el agro ecuatoriano - FOOD/2016/380-060", cofinanciado por la Unión Europea - UE, implementado por CEFA, Ministerio de Agricultura y Ganadería MAG y Cooperación Alemán - GIZ -"JUNTOS: pequeños productores en red para la producción sostenible de café, cacao y quinua en Ecuador - AID 011.416", cofinanciado por la Agencia Italiana de Cooperación para el Desarrollo - AICS, implementado por CEFA, CDF, ENGIM Internacional, GSFEPP e INIAP

El contenido de esta publicación es responsabilidad exclusiva de CEFA y no necesariamente refleja los puntos de vista de la Unión Europea y/u de la Agencia Italiana de Cooperación para el Desarrollo.







DOCUMENTO DE SISTEMATIZACIÓN DEL COMPONENTE DE FORTALECIMIENTO ORGANIZATIVO DEL PROYECTO CADENAS DE VALOR

Equipo Consultor:

Irene Ibarra Tulcanaza Holger Bastidas Loor

Equipo Técnico del Proyecto:

Andrea Cianferoni, Representante Legal y coordinador del proyecto Cadenas de Valor Fabio Scotto, Coordinador proyectos Juntos Antonio Almeida, Responsable componente y Punto Focal para Sucumbíos y Orellana Alex Leguizamo, Punto Focal para Chimborazo Alex Loor, Punto Focal para Manabí

Diagramación, diseño e ilustración:

BLACKBOX Branding Partners Lisoleth Sotomayor Reyes

Fotografías:

Alex Leguizamo Cristina Castillo Brinner Mero Evelyn Intriago Gabriela Romero Kelly Barreto

Klever Orbe

Klever Picoita

María Romero

Meybelin Chiriboga

Sara Morocho

Yadira Calero

Cristian Villacrés

Adrián Chiriboga

Jefferson Villota

Lago Agrio, mayo, 2022.

CONTENIDO

1. Introduc	ción	7
2. Context	o y proyecto	9
3. Diagnós	tico Integral Organizativo-DIO	15
3.1.	¿Qué es? ¿Por qué? y ¿Para qué?	17
3.2	. Retos y desafíos de la aplicación del DIO	18
3.3	El AutoDIO, Autoevaluación para el Desarrollo Organizacional	20
4. Accione	s concretas de Fortalecimiento Organizativo implementadas desde el proyecto	21
4.1	¿Cómo lo hicimos en Sucumbíos y Orellana?	23
4.2	. ¿Cómo lo hicimos en Napo?	27
4.3	¿Cómo lo hicimos en Manabí?	28
4.4	¿Cómo lo hicimos en Chimborazo?	30
4.5	. El Sistema Administrativo Comercial – SAC como herramienta de Gestión de Empresas Agro productivas.	31
5. Particip	ación de la Academia en el Fortalecimiento Organizativo y diseño de propuest	as
curriculare	es una apuesta a la sostenibilidad del proceso	33
6. Historia	s de vida	37
6.1.	Historias de vida, Gestión de Empresas Sociales desde las Mujeres	39
6.2	. Testimonio, Desde el que hacer Fortalecimiento Organizativo-Equipo Técnico CEFA	43
7. Una mira	ada desde los actores y beneficiarios	45
7.1.	Una mirada desde Chimborazo	47
7.2.	Una mirada desde Sucumbíos y Orellana	48
7.3.	Una mirada desde Manabí	49
8. Conclus	siones	50
9 Anexos		54



1. INTRODUCCIÓN

Desde hace más de 45 años, CEFA (Comité Europeo para la Formación y la Agricultura), organización no gubernamental de origen italiano, centra sus esfuerzos para reducir el hambre y la pobreza de los más vulnerables de los vulnerables.

CEFA ha trabajado en África, América Central, América del Sur y los Balcanes. En Ecuador apoyan a las comunidades más pobres para fomentar su autosuficiencia alimentaria y los derechos fundamentales: alimentación, educación, igualdad de género, capacitación y trabajo. Desde el 2017, ejecuta el Proyecto "Cadenas de Valor" con el objetivo de fortalecer un modelo de cadenas de valor inclusivas, participativas y asociativas, en el marco de implementación de las políticas públicas de Ecuador, eficientes en términos económico, energético y ambiental para contribuir a un desarrollo sostenible en el país.



Uno de los componentes del Proyecto es el de Fortalecimiento Organizativo enfocado a:

- Fomentar el desarrollo de capacidades de los asociados y asociadas de las organizaciones agrícolas que han participado del proyecto, basadas en la organización y vivencia de los principios de la Economía Popular y Solidaria.
- Reconocer el potencial de participación de las personas en la construcción del desarrollo sostenible, acorde a sus propósitos institucionales; misión, visión, valores y principios.

El presente documento recoge los procesos permanentes y acumulativos de producción de conocimientos a partir de las experiencias de intervención en cada una de las provincias, recuperando las buenas prácticas o resultados exitosos, y las lecciones aprendidas a nivel del componente de Fortalecimiento Organizativo.

La sistematización es una manera de aprender de la práctica, nos permite recoger todos los aprendizajes desde nuestro que hacer y es clave para mejorar y transformar la práctica que desarrollamos. Uno de los principios de la Economía Popular y Solidaria es la Autogestión entendida cómo devolverles a los socios y socias la responsabilidad de gestionar sus propias asociaciones agro productivas con una mayor comprensión de sus derechos y obligaciones que se generan en la tarea empresarial asumidos solidariamente por el colectivo.



La sistematización es una manera de aprender de la práctica, nos permite recoger todos los aprendizajes desde nuestro que hacer y es clave para mejorar y transformar la práctica que desarrollamos. Uno de los principios de la Economía Popular y Solidaria es la Autogestión entendida cómo devolverles a los socios y socias la responsabilidad de gestionar sus propias asociaciones agro productivas con una mayor comprensión de sus derechos y obligaciones que se generan en la tarea empresarial asumidos solidariamente por el colectivo.

Partiendo desde esta premisa intentaremos desde este ejercicio de sistematización mostrar los principales cambios desde una mirada de desarrollo y una nueva cultura organizacional que pueda inspirar a nuevas acciones, proyectos o las mismas asociaciones beneficiarias hacerlo de la misma manera (buenas prácticas) o mejorar las brechas de intervención (lecciones aprendidas).

2. CONTEXTO Y PROYECTO



CONTENIDOS:

2. CONTEXTO Y PROYECTO



2. CONTEXTO Y PROYECTO

La propuesta para el Fortalecimiento Organizativo, responde a un proyecto macro, y se fundamenta en el trabajo que CEFA, GIZ y el MAG realizan en los territorios desde hace varios años, fortaleciendo en los eslabones productivos y de comercialización de las cadenas de Cacao, Café y Quinua.

Intensificar la cultura socio-organizativa de las Asociaciones participantes es un aporte directo a la calidad/coste de las asociaciones/organizaciones agrícolas, (activos intangibles).

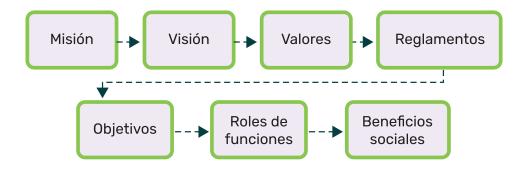




Las provincias en las que se ejecutó el proyecto tienen una gran la similitud, pero, con procesos propios. Sus luchas históricas difieren e inciden en sus avances y retos, que también responden a aspectos culturales, sociales e incluso económicos. Al inicio del proyecto se identificaron los siguientes retos socio organizativos: a nivel asociativo, a nivel administrativo y a nivel comercial.

A nivel asociativo las asociaciones estaban debilitadas debido a la baja participación de sus asociados por pérdida de confianza en el proceso organizativo, debido a las limitadas prácticas de rendición de cuentas de su administración y por no recibir beneficios tangibles; debilidad de gobernanza interna y concentración de poder, cacicazgo de dirigentes tradicionales alrededor de pocas familias, poca apertura para la promoción y participación activa de jóvenes y mujeres o integración de nuevos socios; falta de reglamentos internos o desactualizados, sin planes estratégicos, operativos, de acción y de mejora.

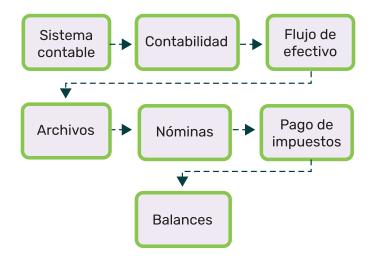
ASOCIATIVIDAD: Es la gestión de aspectos comunes que convocaron de manera voluntaria a los/as diferente miembros de las Organizaciones a juntarse para realizar acciones conjuntas para alcanzar objetivos comunes para ser más competitivos en la comercialización de sus productos u otras necesidades de sus territorios



A nivel administrativo las asociaciones no contaban con un proceso organizado de documentos tanto a nivel físico como digital; su contabilidad y gestión se llevaba de forma irregular e incluso se enfrentaban al pago de multas e intereses ante los entes de control, como el Servicio de Rentas Internas-SRI, por la falta de conocimiento sobre sus deberes formales; no contaban con un registro de sus bienes; no tenían claridad de roles y funciones al interno pese a que el estatuto lo señalaba; la Junta de Vigilancia, que es el ente de control interno de las asociaciones, no sabían cuál era su función,

ADMINISTRACIÓN: Es el conjunto de procesos que reflejan orden y transparencia de la gestión administrativa, facilita a las asociaciones la gestión en el uso adecuado de los recursos de la empresa y una oportuna rendición de cuentas.

sus representantes sentían que los habían nombrado sólo con el fin de completar los aspectos burocráticos para su legalización frente a la SEPS o el MAG; la administración de las asociaciones era subestimada, la mayoría de las organizaciones consideraban este servicio como voluntario, pese a que las asociaciones manejaban montos considerables para su gestión comercial. Al ser voluntario generaba pocas posibilidades de exigir procesos de rendición de cuentas o gestión técnica; no contaban con personal calificado para la gestión. Varias de las actividades de administración se encontraban concentradas en una sola persona, siendo juez y parte, la mayoría de las asociaciones tenían una infraestructura física buena, destinada para el acopio y la comercialización, pero sin priorizar un espacio para la administración de la asociación; la contabilidad que se genera era exclusivamente para fines tributarios, los profesionales asesores les guiaban desde una visión de empresa de capital y no consideran los aspectos específicos que menciona la normativa para asociaciones que se encuentran bajo el control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y el Ministerio de Agricultura.



A nivel comercial presentaban una débil gestión comercial con clientes limitados; sin conocimientos de sus costos de producción y ventas, trabajando a pérdidas; no contaban con un sistema que les permitiera llevar una gestión transparente –importante para rendir de cuentas a sus asociados– desde procesos de trazabilidad, acopio y venta de producto; no contaban con información sistematizada de socios comerciales y jurídicos, siendo esta una implicación a nivel administrativa y comercial para la toma de decisiones.

COMERCIAL: Reúne los elementos que permiten potenciar la prolongación y diversificación de mercados, basado en los productos de las organizaciones; café, cacao y quinua: Infraestructura, gestión de Centros de Acopio, compra y venta de productos, puntos de venta, nuevos mercados; nacionales e internacionales cumpliendo normas de calidad y agro calidad, entre otros

En el caso específico de Chimborazo existía una débil articulación de actores de la cadena de valor de la Quinua Certificada Orgánica, sin objetivos comunes.

El MAG no contaba con una herramienta de carácter oficial que le permita conocer el estado de las organizaciones de productores y poder establecer mecanismos de fortalecimiento y acompañamiento, así como la revisión de la política pública.

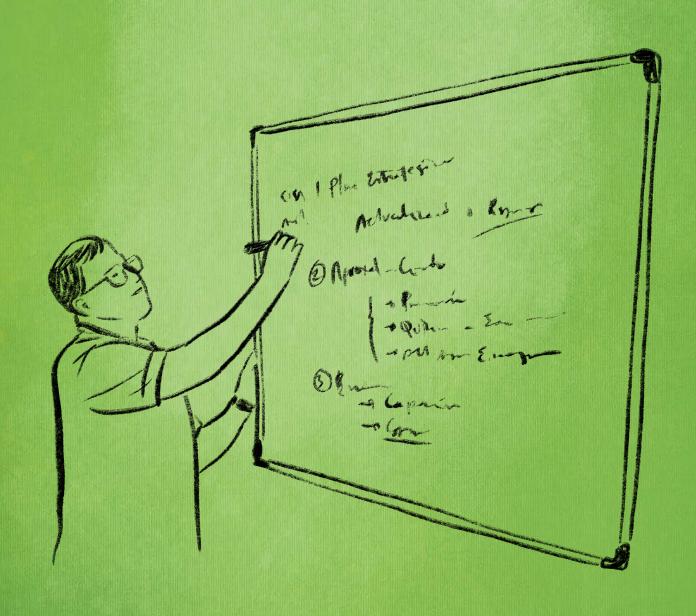
No existían metodologías para el acompañamiento en el Fortalecimiento Organizativo de las Asociaciones.



En este contexto, CEFA, desde el proyecto se enfoca para ser un aporte al cambio e instalación de capacidades técnicas desde el componente de Fortalecimiento Organizativo. Al cohesionar los elementos asociativos, administrativos y comerciales, las Organizaciones – **intervención holística** – se propone un proceso transformador a nivel organizacional que antes no había sido revisado, quizá, por el desconocimiento de su verdadero "valor y aporte". Al priorizar la mejora de estos aspectos, las asociaciones reducen su nivel de riesgo a un posible fracaso, a corto, mediano y largo plazo.

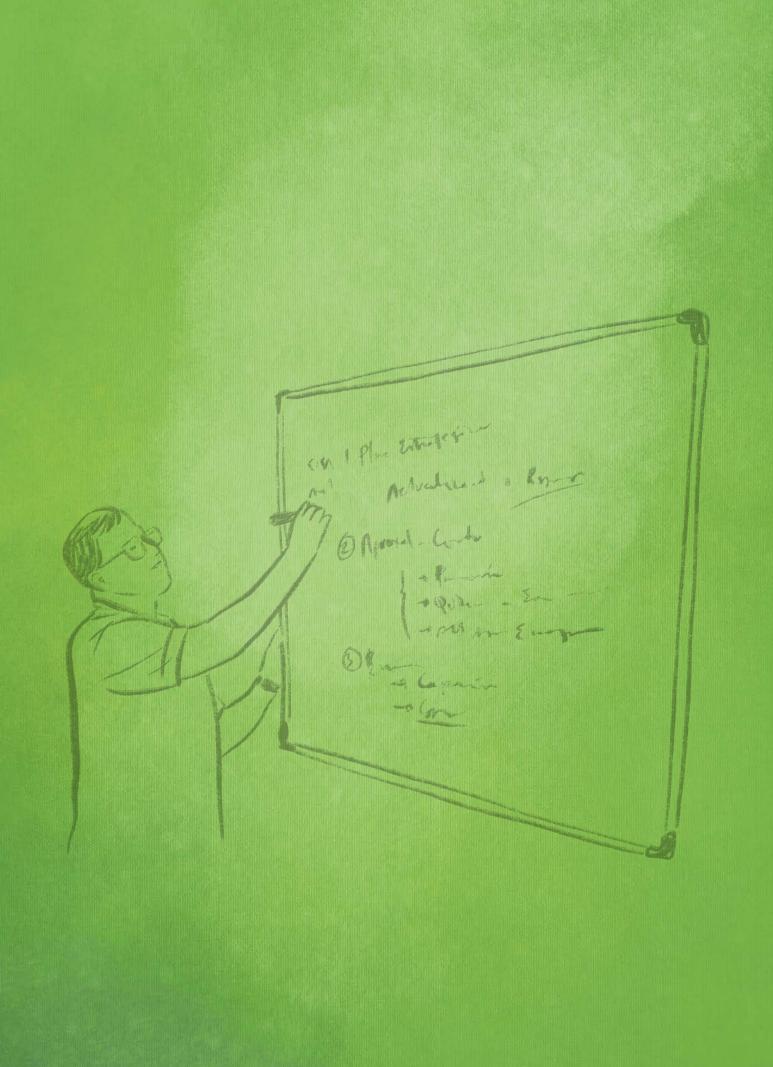


3. DIAGNÓSTICO INTEGRAL ORGANIZATIVO-DIO



CONTENIDOS:

- 3.1 ¿QUÉ ES? ¿POR QUÉ? Y ¿PARA QUÉ?
- 3.2 RETOS Y DESAFÍOS DE LA APLICACIÓN DEL DIO
- 3.3 EL AUTODIO, AUTOEVALUACIÓN PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL



3.1 ¿QUÉ ES? ¿POR QUÉ? Y ¿PARA QUÉ?

El Diagnóstico Integral Organizativo-DIO es una herramienta de evaluación que tiene por objeto conocer la realidad particular de las organizaciones del sector agropecuario a nivel de gobernanza, gestión administrativa, económica, productiva, comercial, social y su regularización. Esta herramienta fue creada con asistencia técnica y financiera del proyecto Cadenas de Valor, y mediante Acuerdo Ministerial No. 002 del 10 de enero del 2019 se expide y se aprueba la herramienta como parte de la política pública a implementarse desde el Ministerio de Agricultura y Ganadería-MAG.

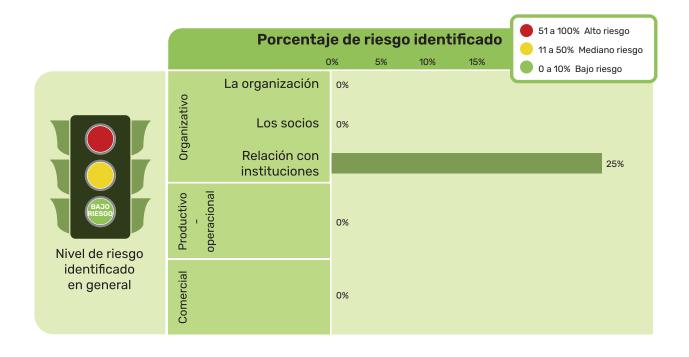
El DIO nace a partir de una comprensión más profunda de lo que implica el Fortalecimiento Organizativo-FO. En un inicio el FO se centraba únicamente en el proceso de legalización, regularización y asistencia técnica a los productores; a partir de algunos espacios de reflexión entre técnicos del MAG y entes de Cooperación y Desarrollo, se vio la necesidad de ir más allá, es decir tener una mirada objetiva o mayor entendimiento, sobre ¿Qué está pasando con las organizaciones agro productivas? ¿Están activas? ¿Cómo están funcionando? ¿Y qué medida están contribuyendo al desarrollo localidad y del país? Con estos antecedentes se diseña esta herramienta de evaluación.



IMPORTANTE

El DIO en su esencia se constituye en una herramienta de planificación responsable en la inversión de recursos en asociaciones a través de instituciones del estado y entes de cooperación. Con los resultados obtenidos del Diagnóstico las inversiones que se realicen en las asociaciones tienen más sentido (evaluando la madurez de las organizaciones), se maximizará el impacto y se optimizarán recursos.

Parte del mandato del Ministerio de Agricultura es fortalecer a las organizaciones hasta que logren sostenibilidad. Con la aplicación de esta herramienta plantea identificar los riesgos fundamentales de las organizaciones, tanto en la parte legal, administrativa, productiva y comercial, y con los resultados articular acciones con otros actores públicos para diseñar instrumentos de política pública que contribuyan al fortalecimiento de las organizaciones en todas sus áreas. También se pretendía generar políticas públicas para resolver problemáticas comunes y generar estrategias de crecimiento y fortalecimiento de pequeñas, medianas y grandes organizaciones de productores. Se creó la semaforización en el DIO, no con el fin de encasillar a las organizaciones, entre las que más riesgos tienen o las que menos riesgos tienen, sino por el contrario para poder diseñar planes de acción y mejora que permitieran su fortalecimiento, con un acompañamiento focalizado en las áreas más sensibles o débiles de las organizaciones.



3.2 RETOS Y DESAFÍOS DE LA APLICACIÓN DEL DIO

Según el catastro del MAG se determinó la existencia de 4.375 organizaciones inscritas en el Registro Nacional Agropecuario y al 1 de septiembre del 2020 solo a 636 (14.53%) se les aplicó el Diagnóstico Organizativo Integral (DIO)¹, los datos demuestran la limitada capacidad operativa a nivel de personal técnico del MAG para cubrir todo el territorio, ya que el Acuerdo Ministerial limita la aplicación del DIO, a personal no oficial o de otras instituciones públicas o privadas.

Acuerdo Ministerial 002 del 10 de enero del 2019 del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Art. 4.- Implementación: La herramienta DIO será aplicada únicamente por el personal técnico designado y capacitado para este proceso.

Por tanto, el desafío será definir mejor el rol del estado, descentralizar la aplicación de la herramienta a instituciones públicas en territorio como GAD Provinciales y Parroquiales con las competencias y asistencia técnica establecidas para operativizar el DIO, acciones a las que se podrían incluir actores locales como Organizaciones No Gubernamentales que trabajan en territorio.

¹ https://www.agricultura.gob.ec/en-encuentro-con-peru-y-colombia-ecuador-presenta-su-propuesta-para-fortalecer-las-asociaciones/

De otro lado, se identifican retos² como:

- > El personal técnico en territorio designado para la aplicación del DIO, en su mayoría son ingenieros agrícolas, agrónomos o veterinarios y, pese al esfuerzo de CEFA en generar capacidad en el DIO, no cuentan con formación en Gestión e incluso no hay, en algún caso, un entendimiento técnico de las secciones del mismo DIO, así que difícilmente pueden apoyar a las organizaciones en la implementación y seguimiento de los planes de acción y mejora propuestos. El desafío será contar con equipos multifuncionales en cada territorio para que la implementación del DIO como herramienta de Diagnóstico sea efectiva y eficiente.
- > El equipo técnico que se destine para el acompañamiento a nivel de Fortalecimiento Organizativo, debe identificarse con los procesos socio organizativos, debe empoderarse y creer en la asociatividad y su importancia. Si el funcionario no lo ve importante tampoco lo va a transmitir. El desafío es implementar el DIO desde una estrategia territorial.
- > La rotación de funcionarios representa fuga de capacidades y recursos. El personal técnico inicialmente fue capacitado para el manejo de la herramienta vinculada a procesos de aprendizaje para adultos y posterior seguimiento de los resultados. El desafío es lograr estabilidad en el personal involucrado para dar seguimiento y dar respuesta a los aspectos que demanda la aplicación de la herramienta, caso contrario la aplicación del DIO solo sumará a las estadísticas de organizaciones que han sido evaluadas sin tener procesos de transformación y desarrollo organizacional efectivos.
- > Se requiere un cambio generacional en los procesos de gobernanza y cultura organizacional, la mayoría de las organizaciones vienen desde una cultura asistencialista motivada por donaciones sin un respaldo técnico, sus gobiernos están liderados por personas adultas mayores, estas tienen mayor dificultad enfrentarse a los cambios o familiarizarse con herramientas tecnológicas, el desafío será de vincular programas y proyectos atractivos para los jóvenes vinculados a las actividades agrícolas y promover procesos de gestión especializada dentro de las organizaciones con visión empresarial capitalizada por la experiencia y saberes ancestrales.

Dada las limitaciones y retos identificados en la aplicación del DIO, desde el Proyecto se desarrolló el AUTODIO, herramienta que toma como referencia el DIO, para ser aplicada por las propias organizaciones, con el apoyo inicial del personal de CEFA.



2 Entrevista semiestructurada al personal de la Dirección de Fortalecimiento Asociativo Agropecuario de la Subsecretaria de Redes de Innovación, del MAG de Ecuador

3.3 EL AUTODIO, AUTOEVALUACIÓN PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL



El AUTODIO³ es una herramienta de AUTOEVALUACIÓN que se basa en elementos de diagnóstico situacional realizado por el Ministerio de Agricultura y Ganadería y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, incluye aspectos formales que contempla la legislación ecuatoriana para otorgamiento y regulación de Asociaciones o Empresas Sociales cuyo objeto social está relacionado con la producción agropecuaria.

El AUTODIO también pretende reforzar los roles y funciones de los diferentes órganos de gobierno de las Asociaciones desde un proceso auto evaluativo.

Esta herramienta está pensada para que las asociaciones de medio y bajo riesgo (según el DIO), puedan aplicarla e ir generando capacidad de gestión técnica y especializada dentro de las propias organizaciones. Además, se motiva a su aplicación en los procesos de cambio de gobierno con el objetivo de que el nuevo gobierno de la asociación conozca objetivamente en qué condiciones recibe la asociación, y que la alternabilidad sea una oportunidad para consolidar procesos y empezar nuevos, con el fin de alcanzar un desarrollo organizacional fuerte y sostenible para generar mejores beneficios a sus asociados desde un enfoque de Economía Popular y Solidaria.

³ Anexo 1. Guía Metodológica para el Fortalecimiento Organizativo (El AutoDio es parte la guía)

4. ACCIONES CONCRETAS DE FORTALECIMIENTO ORGANIZATIVO IMPLEMENTADAS DESDE EL PROYECTO



CONTENIDOS:

- 4.1 ¿CÓMO LO HICIMOS EN SUCUMBÍOS Y ORELLANA?
- 4.2 ¿CÓMO LO HICIMOS EN NAPO?
- 4.3 ¿CÓMO LO HICIMOS EN MANABÍ?
- 4.4 ¿CÓMO LO HICIMOS EN CHIMBORAZO?
- 4.5 EL SISTEMA ADMINISTRATIVO COMERCIAL SAC COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN DE EMPRESAS AGRO PRODUCTIVAS



4.1 ¿CÓMO LO HICIMOS EN SUCUMBÍOS Y ORELLANA?

La experiencia nos ha llevado a repensar el "Hacer Fortalecimiento Organizativo". Parte del trabajo realizado en Sucumbíos y Orellana⁴ permitió consolidar aprendizajes que luego fueron compartidos con Manabí y también con la Mancomunidad del Norte del Ecuador - MNE.

Aguí les contamos cómo lo hicimos:



> Socialización del Componente

Desde el inicio del proyecto, en varios espacios, a nivel de reuniones ampliadas con las asociaciones beneficiarias, así como en reuniones internas, se socializó los resultados esperados y línea de acción del proyecto a nivel de Fortalecimiento Organizativo.

> Generación de Relaciones de Confianza

En un principio se mapeó algunas necesidades inmediatas de las asociaciones y se les entregó asistencia material; se generó desde un inicio procesos de negociación entre CEFA y las Asociaciones, colocándonos al mismo nivel de las Asociaciones, presentándonos como aliados internos que contribuyen a su fortalecimiento, "Devolviéndoles la responsabilidad de su sostenibilidad y autogestión". Fue necesario contar con un especialista en gestión de Empresas Sociales para apoyar en la **conceptualización del marco legal** que cobija a este tipo de organizaciones, iniciando por la Ley de Economía Popular y Solidaria, aspectos contables y tributarios específicos, contemplados en la Ley de Régimen Tributario Interno y sus reglamentos específicos para este tipo de organizaciones.

> Comprensión del nuevo contexto

Desde el acompañamiento a las Asociaciones, tuvimos una comprensión de un nuevo contexto que nos llevó actuar con mayor responsabilidad, en el 99% aproximadamente de las organizaciones se evidenció una baja participación de las bases sociales debido a falta de rendición de cuentas y monopolización de la gestión. Esto nos llevó a tocar temas sensibles como el manejo de recursos y a cómo **activar procesos de control interno** dentro de las propias organizaciones.

> Diseño de una estrategia de intervención

Inicialmente se focalizaron 15 organizaciones para acompañar, sin embargo, al identificar que la principal área a trabajar desde el proyecto era la activación de procesos de control interno nos dimos cuenta que no todas las organizaciones estaban listas para dar el paso, se requería una decisión política de su administración para iniciar el proceso de cambio o que sus bases estén convencidas de la necesidad de hacer el cambio. Por lo tanto, de las 15 organizaciones el acompañamiento se focalizó con 8 organizaciones. Con estas 8 organizaciones se propuso una estrategia de intervención en las siguientes líneas de acción:

Restablecimiento de la confianza de sus asociados Revisión de obligaciones y deberes formales con los entes de control Implementación de mecanismos de control interno Apoyo en la implementación de un sistema de gestión contable y administrativo



Talleres de sensibilización Recuperación de la identidad asociativa

Principios de Economía Popular y Solidaria

Responsabilidad y corresponsabilidad

Acompañamiento a

Espacios de recreación y formación asociativa para ióvenes

Mingas



Talleres para los socios de normativa societaria y tributaria

Generación de espacios de reflexión sobre socios jurídicos y legales y su implicación a nivel tributario en el ejercicio económico para impuesto a la Renta

Asesoría especifica en temas de manejo de comprobantes de venta con énfasis en Liquidaciones de Compras y Servicios

Acompáñamiento para regularización de Junta Directiva y registro de socios en la SEPS



Revisión de estatuto
Reglamentos Internos y
manuales de procedimiento
para manejo de efectivo o
fondo comercial

Taller de mecanismos de control interno

Planificación estratégica

Caja de herramientas para la gestión social, admnistrativa y comercial.



Equipamiento de oficina de gestión administrativa

Gestión de archivo

Guía para la implementación de sistema básico de contabilidad

Asistencia económica y técnica para la implementación de un sistema contable y tributario en partida doble

Implementación del Sistema Administrativo y Comercial

Involucramiento de jóvenes en procesos de gestión administrativa.

DIO-AutoDio-Formación-Sistematización

> Apoyo con los recursos humanos necesarios

Desde un enfoque holístico de intervención, vimos que era necesario abordar el componente con personal técnico (conformar un equipo multifuncional) a través de la figura de servicios profesionales:

- Especialista en gestión contable, administrativa y tributaria de empresas sociales –
 Gestión Administrativa:
- > Promotora en Desarrollo Organizacional Gestión Social.

> Acompañamiento y seguimiento

Logramos generar espacios confianza con las asociaciones, logramos un espacio de horizontalidad en los procesos. A pesar tener diseñada una estrategia de intervención, nos dimos cuenta que no se podía aplicar la misma receta a todas las asociaciones y que requerían un acompañamiento personalizado alcanzar SU desarrollo para organizacional. Se evidenció que tener una administración bajo una lógica de voluntariado, no se lograría tener mayor compromiso, por lo que se consideró involucrar jóvenes en la gestión con una bonificación económica para apoyar en la gestión administrativa, demostrando coherencia de lo que establece los principios de buena gestión "Todo trabajo debe ser remunerado". También dotamos de material e insumos de oficina con el fin de ir acercándoles a las asociaciones a una cultura organizacional formal.

PRINCIPALES LOGROS

- Con nuestra asesoría a nivel tributario y contable algunas asociaciones lograron recuperar su liquidez a evitarse pagos indebidos por impuesto a la renta y contribuciones.
- Una vez culminado nuestro apoyo con la bonificación a la administración y el impacto generado las organizaciones han visto la necesidad de mantener el personal bonificado y en algunos casos ha visto la necesidad de aumentar su personal bonificado priorizando a sus mismos socios.
- Inserción de jóvenes y mujeres a procesos de gestión y administración de las asociaciones.
- Consolidación de la contabilidad no sólo para fines tributarios sino para la toma de decisiones.
- Implementación de oficina administrativa.
- Organización del archivo de las asociaciones

> Formación

Se evidenció que las capacitaciones puntuales que se desarrollaban no eran suficientes y a largo plazo poco sostenibles, debido a la rotación de los socios en la administración o directiva, esto nos impulsó a diseñar una malla curricular para la formación de Gestión de Promotores de Empresas Sociales vinculando a la academia. En el punto 5 del presente documento ampliaremos lo que implicó el proceso de formación.

> Compartir la experiencia

Con los resultados alcanzados, se compartió la experiencia con Manabí, desplegando el equipo técnico local, además se logró compartir la experiencia con algunas asociaciones de otras provincias que estaban bajo la responsabilidad de la Mancomunidad del Norte del Ecuador-MNE. Con el despliegue del acompañamiento a otros sectores, nos permitió identificar otros elementos para afinar el AUTODIO y elaborar una Guía Metodológica para el Fortalecimiento Organizativo, vinculando las herramientas creadas y sistematizando la experiencia, ya que en el medio no se logró identificar Documentos Metodológicos para el Fortalecimiento Organizativo con un enfoque integral de intervención, algunos de los actores en territorio trabajaban desde la Gestión Comercial que incluye la dotación de infraestructura para el mejoramiento de los procesos productivos y comerciales.

> Sistematización



PRODUCTIVO COMERCIAI

POLÍTICO LEGAL

CONTABLE ADMINISTRATIVO

SOCIOS - SOCIAS

Consciencia, motivación, autoeficiencia, desarrollo de habilidades, interés, apoyo, sentido de pertenencia, compromiso y roles significativos



Se elaboró una guía metodológica como instrumento de referencia para un proceso de intervención en Fortalecimiento Organizativo. La Guía está pensada desde una visión de proceso y no desde actividades puntuales, parte de la aplicación del AUTODIO, contempla siete fases, cada fase se puede trabajar de manera independiente, dependiendo la necesidad que tenga la organización a nivel de su fortalecimiento, se enfoca en tres áreas de gestión y se alinea a los principios de economía popular y solidaria.

RESULTADOS DE NUESTRA INTERVENCIÓN

- > 15 Asociaciones agro productivas se familiarizan con elementos claves de la Ley de Economía Popular y Solidaria para la gestión de sus organizaciones.
- > 8 Asociaciones implementa su sistema de gestión de archivo y formalizan su gestión administrativa y contable, cuentan con una oficina o área administrativa.
- Se han generado 7 plazas de trabajo bonificadas para potenciar la estructura administrativa de las organizaciones.
- > 3 Asociaciones implementan un sistema contable tributario en partida doble y bajo los Principios y Normas Contables Vigentes.
- Asistencia técnica para elaborar plan de acción y mejora como resultado de la aplicación de Diagnóstico Situacional por parte de la SEPS a dos Asociaciones.
- > 5 Planes Estratégicos levantados.
- > 1 Proceso metodológico para Fortalecimiento Organizativo
- > 6 Reglamentos Internos revisados y 2 aprobados por Asamblea General.



IMPORTANTE

Es importante mencionar que en la Caja de herramientas para la gestión administrativa, comercial y social es parte de la Guía Metodológica para Fortalecimiento Organizativo. Se ha incluido el Autodio como anexo a la guía.

4.2 ¿CÓMO LO HICIMOS EN NAPO?

El componente fue implementado por nuestro socio ENGIM⁵. A continuación, les contamos cómo lo hicimos. ⁵

FORTALECIMIENTO ORGANIZATIVO					
Diagnóstico situacional	Infraestructura y equipamiento de centros de acopio	Procesos de comercialización y transparencia de la gestión	Promoción y participación de jóvenes y mujeres		

- > Se realizó un diagnóstico de la situación inicial para identificar debilidades y oportunidades de las organizaciones.
- > Se canalizó la mejora de la infraestructura y equipamiento de los centros de acopio.
- > Se realizó capacitación en el tema del manejo de la postcosecha de producto, transformación, se realizó un manual de operación sobre la fermentación y secado de cacao. Se realizaron protocolos para mejorar la calidad del producto para exportación.
- > Se acompañó a las organizaciones en las asambleas en toma de decisiones, en las reuniones de directivas, para asistirles en las decisiones de compras y ventas, para transparentar la gestión y tomar decisiones para el futuro, basadas en datos que tengan respaldos.
- > Formación de jóvenes y mujeres, de las organizaciones en coordinación con el Gobierno Provincial del Napo a través de las escuelas de liderazgo ambiental en temas agroecológico, cambio climático, manejo de organizaciones, liderazgo de proyectos, campañas promocionales y de incidencia política. Con las socias de la organización, se realizaron talleres sobre derechos, género, prevención de violencia para el empoderamiento de las mujeres.



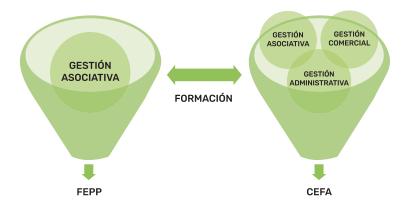
RESULTADOS DE NUESTRA INTERVENCIÓN

- > 3 Asociaciones con infraestructura mejorada y equipamiento.
- > 1 Asociación capacitada en post cosecha y con procesos operativos implementados para mejorar la calidad de su producción.
- > 3 Asociaciones acompañadas en procesos de rendición de cuentas.
- > 30 jóvenes y mujeres capacitados en temas de liderazgo, ambiente y género.

⁵ Entrevista semiestructurada con Roberto D'Amato, Coordinador y Representante Legal de ENGIM entidad aliada del programa Cadenas de Valor (socia de CEFA en el proyecto JUNTOS).

4.3 ¿CÓMO LO HICIMOS EN MANABÍ?

En Manabí la responsabilidad del componente de Fortalecimiento Organizativo fue compartida con nuestro aliado FEPP . A continuación, contamos cómo lo hicimos:



Desde la visión del FEPP⁶, se considera que un aspecto fundamental es la asociatividad, base y sostenibilidad de un proceso colectivo; y una estrategia adecuada para poder competir en un mercado injusto, favorecido por las leyes y los caciques de la zona. Queda demostrado que en tiempos de crisis (sismos, terremotos) se evidencian mucho más a nivel rural muestras de solidaridad, se democratiza cualquier acción donde se procura favorecer a todos.

- Se realizó un Diagnósticos Participativos para el levantamiento de información de las organizaciones, evidenciar debilidades y fortalezas, así como los retos que las organizaciones tienen para consolidar sus procesos asociativos y comerciales.
- Se dio acompañamiento técnico en temas de trámites de legalización, capacitación, formación, reforma y actualización de estatutos, reglamentos internos de gestión, activación de comités de vigilancia para generar mecanismos de transparencia en la rendición de cuentas.
- Se realizaron talleres encaminados a fortalecer la asociatividad con metodología lúdica, sencilla, de fácil comprensión para todos, a partir de estos encuentros se evidenció nuevas capacidades, liderazgos en jóvenes y mujeres.

Desde CEFA⁷, a través del equipo técnico de terreno, en coordinación con el FEPP y apoyo del equipo de Fortalecimiento Organizativo de Oriente se realizaron las siguientes acciones:

- Taller sobre elementos a considerar en la normativa que rige la gestión administrativa, social y contable de las asociaciones;
- Taller específico sobre comprobantes de venta, con énfasis en el manejo de liquidación de compras y servicios;
- Taller sobre gestión de archivo;
- Taller de mecanismos de control interno;
- Taller sobre liderazgo y trabajo en equipo;
- Taller sobre manejo de costos de producción;
- Aplicación del AUTODIO en una organización;

⁶ Entrevista semiestructurada con Jhon Sánchez, Coordinador de la oficina del FEPP Manabí, entidad socia del proyecto JUNTOS – Matriz API

⁷ Entrevista equipo territorial Manabí CEFA-Matriz API

- Acompañamiento técnico en la implementación de Plan de Acción a la Corporación San Plácido frente al DIO aplicado por el MAG.
- Asistencia técnica para ajuste del Reglamento Interno y Unidades de Negocios de la Corporación San Placido;
- Apoyo económico y asistencia técnica para consolidación de una estructura de gestión administrativa;
- Dotación de material y equipos de oficina para fortalecer espacios físicos para la gestión administrativa de las asociaciones;
- Apoyo a la implementación de un sistema manual básico de contabilidad y la implementación de un sistema de contabilidad en partida doble;
- Implementación del SAC;

En Manabí se consideró importante generar procesos de formación como mecanismos de sostenibilidad del proyecto. En esta localidad se trabajó de manera directa con FUNDER, en el punto 5 del presente documento se ampliará el proceso.

RESULTADOS DE NUESTRA INTERVENCIÓN

- > 9 Diagnósticos Participativos levantados sobre la situación socio organizativa.
- > 9 Asociaciones acompañadas para la revisión de sus reglamentos Internos.
- > 7 Asociaciones capacitadas en normativa societaria y tributaria específica para empresas sociales, gestión de archivo, mecanismos de control interno.
- > En 4 asociaciones se ha fortalecido su base social a través de talleres de liderazgo y trabajo en equipo.
- > 1 Asociación ha implementado una estructura de gestión por líneas de negocio, contabilidad de acuerdo a la normativa vigente.
- > 6 Asociaciones se han equipado con material y equipos de oficina para fortalecer su gestión administrativa.
- > 3 plazas de trabajo bonificadas para fortalecer la estructura de gestión administrativa.

Es importante mencionar que a partir de nuestra intervención hemos logrado que 4 Asociaciones regularicen sus procesos tributarios para ponerse a paz y salvo con el SRI, así como incidir frente a sus clientes por retenciones de impuestos que constituían para las asociaciones un gasto y no crédito tributario, ya que por su naturaleza están exentas de impuesto a la renta. También hemos logrado que una organización al conocer mejor la normativa societaria y tributaria asuma de manera directa sus procesos comerciales.



4.4 ¿CÓMO LO HICIMOS EN CHIMBORAZO?

Para hablar del proceso organizativo de Chimborazo⁸, se debe tomar en cuenta que ya había un proceso implementado con el acompañamiento de Monseñor Leónidas Proaño, en este sentido las asociaciones productivas a nivel de gestión administrativa y social estaban fortalecidas, estando en otro nivel, incluso realizan exportaciones de sus productos, por lo que priorizamos las siguientes acciones:

- Fortalecimiento de la Mesa Técnica de la Quinua de Chimborazo como instancia de articulación de los actores para definir acciones conjuntas en la resolución problemáticas comunes.

MESA TÉCNICA DE LA QUINUA

ACTORES DIRECTOS

- > 1300 familias de la AFC de los cantones de Colta, Riobamba y Guamote
- Productores organizados: COPROBICH, Sumak Tarpuy, Quinueros de San Erapoisco
- Nitiluisa, Productores de Gaushi, Asociación Tierra Bella v ASOALIENU.
- Las tres exportadoras: COPROBICH, SUMAK LIFE y Fundación Maguita.

PROVEEDORES DE BIENES / SERVICIOS

- CORPOGONZOL: Organización de productores de la zona de Chinchi proveedores calificados de semilla de vicia como cobertura Biofábricas comunitarias Grupos de Semilleristas: Seis biofábricas comunitarias y tres grupos de semilleristas a través de los cuales se preparan los Bioisnumos para el cultivo de la Quinua cumpliendo los estándares de la certificación orgánica.
- > EP-EMMPA: La Empresa Pública Mercado de Productores Agrícolas San Pedro de Riobamba – Iniciativa de compostaje de los residuos vegetales
- Dirección de Salubridad e Higiene del GAD Municipal de Riobamba: Iniciativa de compostaje residuos vegetales.
- Insumos técnicos para el diseño de la herramienta del Diagnóstico Integral Organizacional.
- Vinculación con la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo- ESPOCH: a través de prácticas pre profesionales y tesis de grado se ha logrado acciones específicas para el fortalecimiento organizativo de las asociaciones.

ACTORES DE APOYO, INVESTIGACIÓN Y REGULACIÓN

- MAG: Sub de productividad agrícola, Comercialización, AFC, Redes de Innovación, Técnicos de Innovación, CGINA, PIDARA, PIATER.
- > CEFA: Programa Cadenas de Valor.
- INIAP: UDT de Chimborazo; Programa Nacional de Leguminosas y Granos Andinos
- PROLANEG-GA, el departamento de Nutrición y Calidad y el Departamento de ProtecciónVegetal de la Estación Experimental Santa Catalina.
- > AGROCALIDAD: Inocuidad de los alimentos, Sanidad Vegetal – Vigilancia Fitosanitaria y Registro de Insumos.
- > Escuela Superior Politécnica de
 Chimborazo ESPOCH: A través del
 Programa QUIPRO con las siete
 facultades y 4 grupos de investigación:
 Grupo de Desarrollo de Tecnologías
 Para la Reducción y Racionalización de
 Agroquímicos GDETERRA, Investigación
 y Desarrollo en Agroindustria IDEA, Grupo
 de Energías Alternativas y Ambiente
 GEEA y Grupo de Investigación Ambiental
 y Desarrollo GIADE.
- Escuelas radiofónicas populares del Ecuador ERPE: Socios accionistas principales de Sumak Life- Asistencia técnica para productores.
- Universidad nacional de Chimborazo UNACH: Grupo de investigación.
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca: A través de PROECUADOR para la promoción de Quinua en mercado externo.
- > INAMHI: Proceso desconcentrado de Pastaza generación de pronósticos y alertas tempranas para heladas, Monitoreo del Fenómeno de la Niña.
- Kiwa BCS: Certificadora para las tres exportadoras - capacitación y actualización Comunidad de Práctica ILCYM (Centro Internacional de la Papa -CIP): Modelamiento de mapas de riesgos para plagas en Quinua

⁸ Entrevista semiestructurada a Alex Leguizamo, Punto Focal de CEFA en Chimborazo-Matriz API

RESULTADOS DE NUESTRA INTERVENCIÓN

Mesa Técnica de Quinua como espacio de coordinación para la incidencia a nivel productivo.

La MTQ-Ch cuenta con instrumentos validados:

- > BPAs homologadas para la Quinua Certificada Orgánica en Chimborazo
- > Plan de Manejo Orgánico Homologado
- > Procedimientos Operativos Estandarizados para la producción de Bioinsumos
- > Catálogo de Innovaciones
- > Estructura de Costos de Producción.
- > Metodología para el levantamiento de los rendimientos objetivos.

Actualización Estatutos Sumak Tarpuy, registro y actualización de socios, desarrollo y aplicación de Signo Distintivo y Marca.

Formalizados 4 grupos de proveedores en organizaciones: 3 del MAG y 1 de la SEPS

En coordinación directamente con las diferentes facultades de la ESPOCH, las escuelas, en cinco años de trabajo se lograron apoyar de 50 a 60 trabajos de titulación, involucrando más de 800 estudiantes en prácticas pre-profesionales y actividades específicas para el fortalecimiento organizativo. La academia también salió fortalecida.

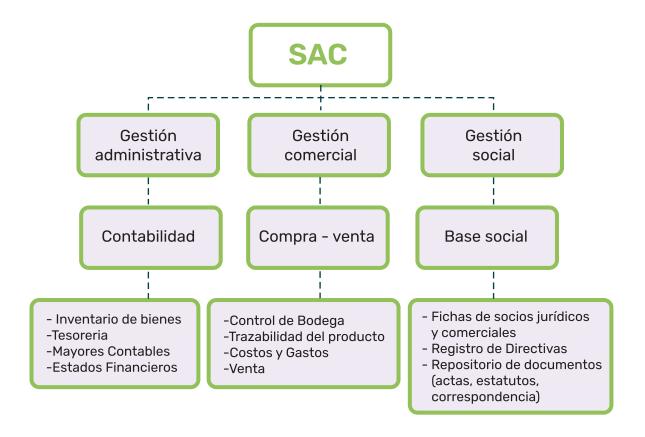
4.5 EL SISTEMA ADMINISTRATIVO COMERCIAL - SAC COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN DE EMPRESAS AGRO PRODUCTIVAS

El Sistema Administrativo Comercial-SAC es un software que responde a la necesidad identificada de tener una herramienta tecnológica que les permitiera a las organizaciones, automatizar sus principales transacciones relacionadas con su objeto social y así facilitar procesos de rendición de cuentas, también que conocieran de primera mano, la situación económica y financiera de las asociaciones a partir de los procesos comerciales y sociales que desarrollan.

El SAC ha sido pensado para apoyar a la administración de las asociaciones cuyos socios y socias no tienen formación especializada en contabilidad.

A través de esta herramienta, se han visto obligados a organizar mejor la gestión administrativa comercial, para lo cual se tuvo que facilitar procesos de capacitación para la organización del archivo físico y digital, información contable, comercial, productiva y social, con la finalidad de contar con insumos para el registro de la información.

Desde la experiencia obtenida, se considera que el SAC es una herramienta que puede aplicarse en Asociaciones que están en un nivel de Riesgo medio y bajo (Según el DIO), y que para lograrlo es necesario contar con al menos un/a responsable o un equipo de gestión administrativo con capacidad para el manejo de la herramienta. Como estrategia de implementación, se acordó con las Organizaciones la identificación de jóvenes hijos de socios que se vincularon para cumplir con tareas específicas en la gestión y el registro de información en el SAC.



RESULTADOS DE NUESTRA INTERVENCIÓN

LOCALIDAD	N° ASOCIACIONES USUARIAS	PARTICIPACIÓN DE JÓVENES Y MUJERES
Sucumbíos y Orellana	5 12 participantes (5 mujeres, 9 jóvenes)	
Manabí	4	12 participantes (3 mujeres, 11 jóvenes)
Esmeraldas (Convenio con la MNE)	1	5 participantes (3 mujeres, 4 jóvenes)

5. PARTICIPACIÓN DE LA ACADEMIA EN EL FORTALECIMIENTO ORGANIZATIVO Y DISEÑO DE PROPUESTAS CURRICULARES, UNA APUESTA A LA SOSTENIBILIDAD DEL PROCESO



5. PARTICIPACIÓN DE LA ACADEMIA EN EL FORTALECIMIENTO ORGANIZATIVO Y DISEÑO DE PROPUESTAS CURRICULARES UNA APUESTA A LA SOSTENIBILIDAD DEL PROCESO.

Las acciones realizadas desde el proyecto fueron pensadas para generar cambios sustanciales en la forma de administrar y gestionar las asociaciones agroproductivas. Cuando se habla de Asociaciones que han sido creadas bajo Economía Popular y Solidaria, la palabra "Popular" en lo cotidiano nos lleva a pensar que es "De poca calidad" "Lo que siempre necesita asistencia o ayuda". Desde la intervención hemos intentando cambiar la connotación de esta categoría, Al hablar de "Popular" estamos hablando de procesos de desarrollo promovidos desde el territorio, desde la misma gente y para la gente, por lo tanto, todas las acciones deben ser de calidad, por esta razón, se promovió que las Asociaciones se reconocieran como Empresas Sociales que requieren una gestión asociativa, administrativa y comercial técnica y profesional, por lo tanto, era necesario generar capacidades de buena gestión y calidad en el manejo interno de las organizaciones. Este hecho, a generar alianzas con Instituciones Educativas para generar propuestas que se mantengan en el tiempo, con programas de educación que responden a las necesidades de las Asociaciones, con una propuesta curricular alineada a procesos de educación popular y educación para adultos. Es así como nos aliamos con FUNDER en Manabí y con el ISTEC – PUCE Amazonas en Sucumbíos.

<u>FUNDER</u>⁹ desarrolló la propuesta formativa "Administración de Empresas de Economía Popular y Solidaria", desarrollado en dos líneas:

Formación para emprendimientos, dirigido a jóvenes vinculados con las organizaciones productoras de café y cacao. Consistía en un programa presencial para desarrollar sus planes de negocio. Se implementaron las siguientes actividades: Definición de idea de negocio, elaboración de plan de negocio y selección de emprendimientos para la entrega de incentivos económicos para dar inicio al emprendimiento.

Formación para Asociaciones, dirigido a dieciséis (16) organizaciones, acompañadas por CEFA y FEPP. Se desarrollaron ocho (8) módulos -lenguaje sencillo-, con una duración de 6 meses. Debido a la pandemia, se implementó en forma virtual, a través de una plataforma, fue un reto grande tanto para FUNDER como las asociaciones por las limitaciones de conectividad en la zona rural. Los módulos estaban enfocados en modo de negocio, pero desde lo asociativo. Destinado específicamente a directivas y personas concretas, que en futuro asuman cargos de dirección y gestión. En las dieciséis (16) organizaciones involucradas, participaron personas de las organizaciones de oriente, (30) personas.



Al cierre del proceso formativo se entregó un certificado de aprobación del curso avalado por la Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones Profesionales – SETEC.

La participación, no sólo estaba direccionada a los miembros de las Juntas Directivas en funciones, sino que se motivó la participación de jóvenes y mujeres vinculadas a las asociaciones, con el fin de promover nuevos liderazgos.

En la actualidad vemos que las asociaciones se han fortalecido, fundamentalmente en la línea más compleja a nivel de la producción que es la parte de costos, cuando logran un precio justo de sus bienes y servicios se les ve crecer.



El <u>ISTEC</u> y <u>PUCE AMAZONAS¹⁰</u> desarrollaron el proceso formativo "<u>Gestión de Empresas Sociales</u>" dicho curso está basado en Educación Popular. Tiene como objetivo brindar elementos técnicos para la gestión de empresas agrícolas creadas bajo el enfoque de la Economía Popular y Solidaria. La malla curricular fue construida de manera conjunta entre CEFA y la academia. Fue necesario que la academia tuviera una visión desde el trabajo en territorio, y pensar en las necesidades de las organizaciones.

Los contenidos están enfocados en competencias. Esta iniciativa ayudó puertas adentro a reformular el modelo pedagógico, mucho más cercano a la realidad del estudiante y no el estudiante adaptarse a la realidad del centro educativo, se logró que lo académico se acerque a las comunidades. Las guías se diagramaron bajo un diseño fácil, pensado en las personas que no están vinculadas con la educación formal, con colores y gráficos que les conectan con sus vivencias. El curso consta de 7 módulos más un taller de autocuidado, con una duración de 6 meses.

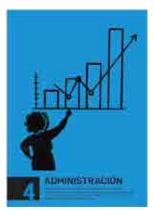
¹⁰ Entrevista semiestructurada a Enrique Fuertes, rector de ISTEC y pro-rector de la PUCE AMAZONAS y Yadira Vargas, vicerrectora de Investigación y Vinculación con la Comunidad ISTEC















La convocatoria permitió la participación de socios vinculados o no, en los procesos de gobernanza, hijos e hijas de socios y mujeres, con el fin de promover nuevos liderazgos. El curso se realizó de manera virtual, sincronica y asincronica. Se matricularon en el curso 33 personas de asociaciones Sucumbios, Orellana y Manabí, en su mayoría jóvenes y mujeres.

El desafío que tuvieron los participantes fue aprobar el curso para alcanzar la certificación como Gestores Administrativos, este hecho aumentó la autoestima de las participantes y nos fortalece a todos. 23 participantes lograron la certificación.

Ha sido enriquecedor esta alianza entre la academia y la cooperación. Gracias al compromiso del personal técnico de CEFA en el seguimiento individual y el apoyo en conectividad se logró que se culminara con éxito este proceso formativo.

Se logró vincular la formación con los problemas reales que están viviendo las organizaciones frente a la gestión en términos de cumplimiento de sus deberes y obligaciones formales, el poderles apoyar desde el aula, es un buen acierto. Se logró fortalecer a los docentes al adquirir destrezas y competencias en temas de Economía Popular y Solidaria, se logró un aprendizaje en doble vía desde lo académico hacia las organizaciones y desde lo organizativo a lo académico. Ir entendiendo cómo funcionan las dinámicas de las organizaciones y complementarla desde el conocimiento académico, es la mayor ganancia del proceso. Instalar capacidad técnica para la Gestión de Empresas Sociales, para pasar de un lenguaje de asistencialismo a la negociación.

El ISTEC replicó el proceso formativo con la Mancomunidad del Norte del Ecuador, involucrando a Organizaciones Sociales de las cuatro provincias Fronterizas (Esmeraldas, Carchi, Sucumbíos e Imbabura).

6. HISTORIAS DE VIDA



CONTENIDOS:

6.1 HISTORIAS DE VIDA, GESTIÓN DE EMPRESAS SOCIALES DESDE LAS MUJERES6.2 TESTIMONIO, DESDE EL QUEHACER FORTALECIMIENTO ORGANIZATIVO-EQUIPO TÉCNICO CEFA



6.1 HISTORIAS DE VIDA, GESTIÓN DE EMPRESAS SOCIALES DESDE LAS MUJERES

Soy María Alexandra Romero Mendoza, tengo 24 años de edad, soy parroquia, de la San Plácido cantón Portoviejo, provincia de Manabí. Soy química ingeniera profesión, me considero una persona extrovertida, comprometida con cada una de mis labores, ocupo mi tiempo libre en leer.



Soy parte de la Corporación de Productores de Cacao Fino de Aroma San Plácido. Me inicié en la Asociación en el Área de Valor Agregado elaborando chocolates, actualmente mis responsabilidades son revisar la contabilidad, apoyar en las actividades comerciales como las negociaciones de compra y venta de cacao en grano, supervisar la producción y la venta de los productos que se elaboran en el área de valor agregado.

Yo llegué a la asociación por curiosidad, sabía que un grupo de mujeres elaboraban chocolates de la cual conocía a una de ellas, por lo que le pedí que me permitiera conocer y ver lo que hacían. Al inicio solo veía y me comía el chocolate que quedaba en las ollas, luego fui aprendiendo todo el proceso y me permitieron participar. Después empecé a ser parte de las capacitaciones y así me fui involucrando dentro de la organización. Me hace feliz estar en la organización, todos los logros que hemos alcanzado, entre ellos la implementación de un sistema de gestión administrativa que nos permitió organizar toda la documentación y generar informes económicos para las rendiciones de cuentas a nuestros asociados y asociadas, aumentar el volumen de comercialización de cacao en grano, ingresar a las perchas de tiendas y supermercados con los productos elaborados.

Me daba miedo asumir algunas de las responsabilidades, creía que no iba a poder. Tenía ganas de renunciar porque en ocasiones sentía que no tenía la colaboración que necesitaba de parte de los demás socios/as para realizar alguna actividad.

Me gusta apoyar a la organización, sin embargo, a veces no puedo estar totalmente presente en actividades que requieren de mi participación debido a que también soy docente y debo dividir mi tiempo y priorizar actividades.

De niña lo que más anhelaba era poder terminar mis estudios, tener una carrera profesional, tener trabajo y ayudar a mi familia con los gastos de la casa, y ahora con el esfuerzo de mis padres logré obtener mi título profesional.

Hay una frase que me gusta mucho de un pueblo que conocí y que es ejemplo de trabajo asociativo y es "sin organización no hay futuro en lo que hacemos"; cuando trabajamos de forma organizada unimos fuerzas para alcanzar metas en conjunto y así mismo compartimos riesgos.

Soy Marixsa Domínguez, tengo 41 años, soy de la provincia de Bolívar, San Miguel. Actualmente vivo en la parroquia Dureno, cantón Lago Agrio. Soy una mujer de campo, madre de dos hijos y en mi tiempo libre crio gallinas, patos, pavos y conejos.



Soy parte de la Asociación Artesanal de Productores de Café y Cacao Agrodup, estamos ubicados en el km 23 vía Tarapoa margen derecho. Trabajo en la asociación desde el 3 de enero del 2005 y como socia jurídica desde el 2008.

Soy la secretaria, pero además llevo la contabilidad diaria en el SAC y archivo los documentos, liquidaciones, gastos, y recibos de compras de café y cacao. Mi logro dentro de la Asociación fue aprender a manejar la piladora y secadora de café, calificar los productos como café y cacao en los procesos de compra e implementar el Sistema Administrativo Comercial-SAC.

Al principio tenía un poquito de temor de mi cargo, pero con el pasar del tiempo aprendí a sobrellevarlo, es una responsabilidad muy grande y hasta el día de hoy gracias a Dios, todo nos ha ido fluyendo con normalidad.

Mi sueño de pequeña era tener mi propio vehículo para poder viajar a distintos lugares, y con el pasar del tiempo mis sueños se hicieron realidad.

Mi mensaje es decirles a mis compañeras socias, que en la vida todo se puede, siempre y cuando haya un poquito de motivación, para así poder trabajar y ver que si somos capaces de tomar decisiones para ser parte de una organización y llegar a administrarla.



Soy María Jaramillo, tengo 43 años, oriunda de la provincia Loja, cantón Macará. Actualmente vivo en la provincia de Sucumbíos, cantón Lago Agrio, parroquia El Eno. Soy una mujer trabajadora, me gusta la vida del campo, criar todo tipo de animalitos y cultivar la tierra, que me ayuden al sustento de la canasta familiar.

Soy madre de tres hijos, mi interés es sacarles adelante con todo mi apoyo y amor incondicional, para hacer de ellos unas personas profesionales en todo sentido de la palabra.

Soy parte de la asociación APROCCE ubicada en la provincia Sucumbíos, parroquia El Eno, en la que vengo trabajando aproximadamente 7 años como apoyo a la Gestión Administrativa, Comercial y Social. Tengo como responsabilidad el ingreso y registro de información a nuestros sistemas de contabilidad y gestión comercial. También acompañamiento en el proceso de compra y venta de los productos de la zona como cacao, café, y maíz.

Lo que me hace muy feliz no es el hecho de trabajar, sino el haber obtenido mucho aprendizaje, ya que cuando llegué a la Asociación apenas dominaba el computador para el Excel y ahora me encanta trabajar, puedo gestionar sistemas contables computarizados como el SAC e ISYPLUS. Es una gran satisfacción y seguridad obtener todo tipo de resultados confiables para nuestra contabilidad en la asociación y por ende información clara para los procesos de rendición de cuentas.

Los obstáculos han sido cada cambio de directiva, la ausencia de coordinación entre compañeros, la remuneración que no es acorde a las funciones que se realizan, la falta de cumplimiento de responsabilidades asumidas por mis compañeros, eso a veces me ha desmotivado y he querido renunciar, pero aquí estoy.

Me gusta participar en la asociación cuando se realizan talleres, sobre todo para nosotras las mujeres, sin embargo, tengo una familia, hijos y esposo que atender en mi hogar, pero me organizo con mi tiempo y ahí estoy, esto es un reto que muchas mujeres tenemos que enfrentar todos los días.

Mi sueño desde pequeña fue estudiar, tener un negocio propio para administrarlo, porque siempre me ha gustado la contabilidad, en parte lo he logrado, no tengo un título de contadora, pero si un conocimiento que nadie me lo puede quitar y eso para mí es muy importante.

Mi mensaje a mis compañeras de todas las edades, que aprovechen cuando se les presenta una oportunidad de estar en una organización, no todas nacemos aprendiendo, yo aprendí acá en la asociación y me siento muy agradecida por todo el aprendizaje que ahora puedo transmitir a otras personas. Cuando somos personas responsables y honestas se nos presentan muchas oportunidades, para las chicas que están estudiando, valoren el esfuerzo de sus padres, póngale cariño y dedicación realmente a lo que les gusta estudiar.

Soy Andrea Lopez, tengo 32 años, soy de Pastaza. Actualmente vivo en la Parroquia San Vicente de Huaticocha, cantón Loreto, provincia de Orellana. Soy una mujer introvertida, me gusta analizar las cosas y tomarme el tiempo para decidir sobre asuntos importantes. Me considero una mujer líder de mi comunidad, rebelde e inconforme.



Ahora estoy dirigiendo una organización, emprendiendo y también criando una niña.

Soy parte de la asociación Aso Amazonas, ubicada en la provincia de Orellana, cantón Loreto, Parroquia Huaticocha, en la que vengo trabajando desde abril de 2018. Actualmente me desempeño como Administradora y parte de mi trabajo es gestionar recursos para el crecimiento de la organización. Por otro lado, soy responsable del control de calidad de todos los lotes que se producen para consumo interno y exportación. Dedico algunos meses del año a la experimentación de nuevos procesos de café, buscando mejorar perfiles de taza y explorar el potencial de los robustas amazónicos. Llegué al café por Favio, nos conocimos en la universidad, me enamoré y él me enamoró del café, así que decidí dejar mi carrera como arqueóloga y entrar de lleno al mundo del café. Empezamos el emprendimiento Witoca en el 2017, y en 2018 junto a un grupo de productores de café fundamos AsoAmazonas. Lo que más me gusta son los retos y barreras que vamos superando en el camino. Enfrentamos retos individuales y grupales, y nos apoyamos para seguir creciendo cada uno y como organización. Decidimos qué futuro queremos y lo construimos, creo que eso es verdadero desarrollo comunitario.

He sentido miedo al rechazo, a perder, a no poder. Todos hemos tenido miedo, y definitivamente es el obstáculo más grande, batallar con los miedos personales. Como organización, también batallamos con el miedo a no poder sostenernos, pero sobre todo el miedo a equivocarnos. Tratamos de mantener un ambiente que incentiva a los errores y a cometer cada vez nuevos, para seguir mejorando y creciendo. Después del miedo, el mayor reto como grupo es mantener una cultura de emprendimiento en lo económico y social.

Tenemos un largo camino que recorrer para procurar la real participación de más mujeres en diferentes eventos, y esto implica recursos. Estar dispuestos a invertir más recursos en mujeres y niños, a adecuar espacios y actividades amigables con las mamás e hijos. Y debemos empezar a hablar para que nos escuchen, a visibilizar nuestras necesidades y tomarnos los espacios que nos permitan participar con nuestros hijos. En el mundo occidental tenemos normas sociales que rechazan a los niños de espacios laborales o simplemente no son amigables, en el mundo indígena, son bienvenidos en la mayoría de aspectos de la vida. Debemos plantearnos como organización y comunidad cómo queremos integrar y aprovechar el aporte de las mujeres madres, y defender esos espacios en todo nivel.

Crecí viendo la angustia en la cara de mi padre por no sostenerse con la producción agrícola y las deudas. Quería crecer pronto para ayudarle. Entre idas y vueltas, estoy viviendo actualmente en una zona rural con muchísimas limitaciones, mi papá se fue antes de tiempo, me habría gustado mucho compartir con él que podemos construir una vida diferente en el campo. Creo que es un lujo poder vivir en el campo con la oportunidad de crecer a nivel personal y profesional como lo estamos haciendo.

6.2 TESTIMONIO, DESDE EL QUEHACER FORTALECIMIENTO ORGANIZATIVO-EQUIPO TÉCNICO CEFA



Al inicio de la implementación del componente de Fortalecimiento Organizativo del Proyecto Cadenas de Valor, hubo la necesidad que el equipo CEFA empiece cuestionándose ¿qué queremos?, ¿que buscamos?, desde una mirada objetiva de las necesidades de las Organizaciones y poder configurar de manera responsable nuestra respuesta. No fue fácil la verdad. Logramos entender que el trabajo de Fortalecimiento Organizativo es devolverles la responsabilidad a las mismas Organizaciones de generar sus propias capacidades en las diferentes áreas de su interés y que nuestro papel era acompañarles; que es necesario introducir medidas de cambio y de transformación, es decir que está bien apoyarles con temas de infraestructura y asistencia técnica que contribuya al mejoramiento de los procesos comerciales y productivos, sin embargo; no es suficiente, se requiere romper el paradigma asistencialista, cuestionar los procesos internos de gestión que se llevan hasta el momento -informalidad en la gestión de recursos, falta de espacios de rendición de cuentas- y promover espacios de cohesión socio organizativa acompañados de procesos formativos que contribuyan a la generación de una administración de las organizaciones técnica, responsable e identificada con los principios de Economía Popular y Solidaria y el desarrollo local. Trabajar en Fortalecimiento Organizativo ha representado un reto, porque ha significado reflexionar con las mismas Asociaciones sobre su accionar y las necesidades de mejora y crecimiento, que principalmente han tenido que deconstruir pensamientos y dinámicas basadas en un concepto de Asociaciones que esperan asistencia externa, y donde las personas asociadas conciben la Asociatividad únicamente como una forma de recibir beneficios materiales.

Durante el tiempo de nuestra intervención, se ha propuesto un acompañamiento permanente a las Asociaciones en aspectos asociativos para fortalecer la cohesión social y, la gestión administrativa. Nos hemos aliado con la academia para crear un proceso formativo técnico pero también amigable y flexible que responda a las necesidades de las organizaciones, que se fortalezca la gestión comercial promoviendo una visión de que las Organizaciones se reconozcan como Empresas Sociales, que promueven los Principios de la Economía Popular y Solidaria (Ley establecida en Ecuador), para lo cual ha sido necesario instalar capacidades en los mismos socios/as, promoviendo la inclusión de jóvenes en los diferentes aspectos, no sólo porque se enfrentan a nuevos retos, sino por la necesidad de promover un cambio generacional.

Trabajamos desde una mirada holística integrando aspectos productivos y comerciales, aspectos legales y sociales, pero también aspectos contables y administrativos. Hemos incorporado en nuestra intervención una mirada de desarrollo tecnológico a través de la implementación de un software "Sistema Administrativo y Comercial", buscamos tecnificar y mecanizar sus procesos de gestión interna tanto a nivel social, comercial y contable.

Hoy desde CEFA podemos decir que el Fortalecimiento Organizativo y Empresarial no es un proyecto o actividades puntuales, es un proceso, y como tal, es parte del ciclo de vida de la Asociación y su impacto es a mediano y largo plazo. El fortalecimiento de las organizaciones no es solo inyección de recursos para su capitalización y operatividad, sino también, el desarrollo de las capacidades individuales y colectivas de sus socios y socias, procesos asociativos, administrativos y de gestión. Debe aportar a que las Asociaciones sean sostenibles y autónomas en el tiempo.

El acompañamiento a través de formación para el desarrollo de capacidades, permite que la asistencia material tenga mayor impacto y responda de manera efectiva a las necesidades de crecimiento y mejora de las Asociaciones.

El fortalecimiento Organizativo entendido como el apoyo o asistencia material, sin un proceso de desarrollo de capacidades internas puede ser contraproducente, y hacer acción con daño.

Fortalecer la gestión de las organizaciones agro productivas, requiere definir estrategias pedagógicas y metodológicas en el proceso formativo de nuevos dirigentes empoderados y empoderadas de su territorio, comprometidos y comprometidas con el desarrollo local.

Dar un paso atrás para avanzar dos ha sido parte de nuestro reto, estamos seguros que una buena siembra nos asegura una buena cosecha.

Equipo Técnico de Fortalecimiento Organizativo Sucumbíos y Orellana

7. UNA MIRADA DESDE LOS ACTORES Y BENEFICIARIOS



CONTENIDOS:

7.1 UNA MIRADA DESDE CHIMBORAZO7.2 UNA MIRADA DESDE SUCUMBIOS Y ORELLANA7.3 UNA MIRADA DESDE MANABÍ



7. UNA MIRADA DESDE LOS ACTORES Y BENEFICIARIOS

Un proceso de sistematización sin la mirada de los protagonistas del proceso queda incompleto, para ello hemos realizado tres grupos focales, uno con los integrantes de la Mesa Técnica de Quinua en Chimborazo de manera virtual y dos grupos focales de manera presencial con socios y socias de organizaciones agro productivas de Sucumbíos, Orellana y Manabí, a continuación, les presentamos un breve resumen de lo que nos dijeron:

7.1 UNA MIRADA DESDE CHIMBORAZO...

Valoramos el sentirnos acompañados desde el proyecto, los espacios de coordinación instalados a través de la Mesa Técnica, han permitido debatir necesidades del sector productivo de la quinua, alinear los objetivos de los productores desde una misma estrategia; para los procesos socio organizativos en Chimborazo es una gran fortaleza. Se ha fomentado la unión y esto ha hecho crecer la producción de la Quinua, y otros productos para el consumo familiar.

Existen tres organizaciones de productores fortalecidas en la producción de quinua, y alrededor de ellas existen otras más pequeñas donde se está interviniendo. Las tres organizaciones caminaban en forma individual no había asociatividad, desde la implementación del proyecto se ha logrado fortalecer como sector de producción y comercialización de quinua, se ha valorizado nuestra quinua.



Desde lo académico, se parte de cómo estaba la cadena de producción de quinua en sus inicios, una de las cosas complicadas era la carencia de un objetivo y una visión común, cada cual hacía por su lado lo que estimaba conveniente, desde la mesa técnica se logró la optimación de recursos y se dimensionaron diferentes aspectos como mejorar procesos, la unión de diferentes actores de las instituciones, el MAG, CEFA, productores y lo académico, sé optimizaron recursos, y se logró la complementariedad, que es clave en este proceso. Finalmente, los productores se motivaron y fortalecieron la participación. Se iniciaron procesos de investigación muy valiosos.

Al estar sentados en la mesa, se creó vínculos de relacionamiento interinstitucional, no solo alrededor de la quinua sino en otros aspectos, nos convertimos en referentes a nivel nacional, al ver que funciona.

7.2 UNA MIRADA DESDE SUCUMBÍOS Y ORELLANA...

La voluntad de trabajar con todo el personal, que todos participen en la solución de los problemas, entre todos buscar nuevas ideas, mantener la unidad, el tener infraestructura y recursos y sentir que todo funciona, ha sido nuestro legado a nivel de estos años del proyecto.

Hoy contamos con una herramienta como el SAC; logramos resolver problemas con la directiva y tener nuevas ideas; la inclusión y participación de jóvenes en nuestros procesos; infraestructura, maquinaria, muy útil, mantenimiento de los equipos, se tiene un espacio bonito, acogedor, 100% utilizado; iniciar a especializarnos en lo que hacemos; y sobre todo el lograr recuperar la confianza de nuestros socios, han sido los mayores logros con el proyecto.



En los proyectos se busca la participación de las mujeres, esto será posible si desde los proyectos también se facilita su participación, tenemos socias que tienen niños pequeños y que no pueden quedarse solos en casa, para lograr su participación en espacios asociativos necesitamos facilitar espacios amigables donde los niños también puedan estar. El proyecto incluyó este criterio, sin embargo, vemos que aún faltan mayores oportunidades para asumir espacios significativos, falta más sensibilización para facilitar la participación efectiva de las mujeres, visibilizar más el trabajo que hacen.

CEFA siempre nos ha escuchado, nunca sentimos una imposición, al contrario, todos los procesos fueron negociados, sus técnicos siempre nos retaron a ser mejores, vivencia de la corresponsabilidad, nos dieron confianza para hablar, decir lo que estamos pensando y sintiendo. La calidad humana, el carisma de trabajo, con una comunicación sencilla, cercana y clara, son aspectos que diferencian a CEFA de cualquier otro ente de Cooperación y desarrollo.

7.3 UNA MIRADA DESDE MANABÍ...

En Manabí por primera vez en la historia de procesos organizativos vemos la participación activa de jóvenes y mujeres. Generalmente los proyectos motivaban a la participación de los procesos a los directivos de las organizaciones, esto hacía que sean los mismos y los mismos. Hoy tenemos jóvenes y mujeres que están liderando los Laboratorios de Bioinsumos, participan en el Panel de Cata, están vinculados a los procesos administrativos y de gestión de las Asociaciones. Empieza un cambio generacional y proceso transformador en nuestra Asociaciones.

El proyecto nos motivó a especializarnos para lograr resultados, no solo en la producción y comercialización sino en los procesos socio organizativos.





No siempre el impacto de las ONG's, u otros actores externos son positivas, muchas veces debilitan las organizaciones vienen con proyectos o actividades formuladas y que no siempre se ajustan a la necesidad de la comunidad en general. En caso del proyecto y el tener a los técnicos en campo ha hecho que las actividades se vayan ajustando a nuestras necesidades.

Se hizo un buen trabajo a nivel productivo, asociativo y administrativo, sin embargo, la comercialización sigue siendo un problema, no se ha dado fuerza a la diversificación de clientes.

Reconocemos el buen trabajo de CEFA, no solo hemos recibido asistencia material, sino que hemos tenido el acompañamiento permanente en todos nuestros procesos asociativos.

8. CONCLUSIONES

1. El proceso para el Fortalecimiento Organizativo es dinámico y debe ser desarrollado desde una reflexión conjunta con las mismas Asociaciones beneficiarias, con la finalidad de entender el contexto y las visiones que cada una, lo que, a la vez, significa deconstruir una cultura organizacional dependiente del aporte externo, para promover una Visión Empresarial, con capacidades técnicas específicas para la gestión de su propio desarrollo. Partiendo de esta premisa, el proceso implica, por un lado; que la población participante ("beneficiarios") identifique al interno de sus organizaciones, personal con perfiles específicos que se involucren en la gestión, a innovar para enfrentarse a las exigencias de los mercados actuales, y estructurarse como Empresas Sociales para ser autosostenibles, y de otro lado; como actores externos, a creer que el proceso debe instalar capacidad en las Asociaciones, considerar que no son acciones puntuales, sino que responde a una serie de acciones que se vinculan para avanzar hacia esa Visión Empresarial, para lo cual, también es importante ser flexibles o adaptarse a las necesidades que se van identificando en el camino.



Es importante reconocer que existen otros actores locales con los que se pueden hacer alianzas, y que, además, se pueden facilitar relaciones para un crecimiento bidireccional. Desde un enfoque de Visión Empresarial, se deben articular procesos de formación académica que permitan fortalecer los perfiles profesionales de las personas vinculadas a las Asociaciones, que incluyan los liderazgos históricos y a las nuevas generaciones, y por tanto, instalar capacidad para garantizar un recambio generacional profesionalizado en la gestión de las Asociaciones, pero además, que signifique un aprendizaje para el Sector Académico, que adapte su oferta a una población con pocas oportunidades de profesionalizarse en la gestión técnica de sus Empresas Sociales.

Lograr que las Organizaciones tengan una Visión de Empresas Sociales, implica romper con la costumbre de ser personas "voluntarias" en la gestión, significa demostrar que es necesario definir roles y funciones para cada perfil profesional requerido, y pagar por el trabajo que debe realizarse. La gestión administrativa es clave en una Empresa, es necesario contar con personal designado para estas funciones, tal como ha sido evidenciado en el proceso de acompañamiento para el Fortalecimiento Organizativo impulsado desde el proyecto.

2. El Fortalecimiento Organizativo puede ser abordado de diferentes maneras, y se pueden establecer metas para alcanzar resultados en el corto, mediano o largo plazo. Con la intervención del proyecto, se evidenció que el Diagnóstico Integral Organizativo – DIO y el AutoDIO como instrumentos de valoración participativa de la situación de las Asociaciones, permiten direccionar de mejor manera la intervención, pero también permiten un involucramiento de los actores directos, devolviéndoles la responsabilidad para asumir su fortalecimiento y por tanto su propio desarrollo Empresarial. Aunque, también se evidenció la necesidad de sostener estructuras de acompañamiento técnico, que permitan dar un soporte en el proceso, que la política pública debe estar acompañada de estrategias de articulación con actores territoriales y de una restructuración de las propias entidades públicas, para estar preparados y sostener iniciativas como el DIO, que nace como una respuesta para valorar la madurez de las Asociaciones en la Gestión, y establecer planes de mejora antes de hacer una inversión.

En la misma línea se plantea el Sistema Administrativo Comercial – SAC, herramienta de gestión aplicada al área administrativa y comercial, uno de los aspectos más sensibles de la estructura de una Organización, en la mayoría de los casos ni siquiera visible.





Desarrollar el Sistema desde una necesidad propia de las Organizaciones, adaptada a los requerimientos de información para rendir cuentas a nivel interno y externo, permite un mayor empoderamiento de los actores, una mayor motivación para el uso de las herramientas, ya que existen limitaciones frente a las actuales tecnologías, por tanto, es necesario promover la preparación del personal a cargo, considerando la experiencia que tienen, pero con un respaldo técnico. Es importante mencionar, que no todas las Asociaciones están preparadas para la implementación del SAC, para ello es necesario valorar en qué medida se cuenta con personal responsable de la gestión de esta herramienta, partiendo de que ya cuentan con un nivel de riesgo medio y bajo, de acuerdo al DIO.

Finalmente, es necesario considerar que las herramientas o instrumentos utilizados para Fortalecimiento Organizativo, deben responder a un proceso articulado y se van aplicando de acuerdo a los diferentes contextos y realidades, por tanto; contar con una estrategia o guía metodológica es importante.

3. La definición de Estrategias territoriales siempre va a precisar las acciones de acuerdo al contexto de cada territorio, a los actores de apoyo presentes y desde la intervención del proyecto, se aplicaron estrategias que respondieron al contexto de cada territorio y desde la experiencia del equipo técnico.



Para el caso de Chimborazo, se intervino desde un espacio de incidencia, que reúne a las organizaciones y a los actores en una mesa de coordinación, que apuntan a dar una respuesta al mercado, pero también hacia el fortalecimiento de las asociaciones desde al aporte académico. En Sucumbíos y Orellana, la intervención se ajustó a un acompañamiento directo y permanente en las mimas organizaciones, bajo una planificación consensuada y con una propuesta de respuesta a las necesidades identificadas en el camino. En Manabí se realizó una intervención de acompañamiento directo a las organizaciones, pero en una primera fase se encarga dicho acompañamiento a los Socios del proyecto, y luego se hizo una transición al equipo técnico del proyecto, que comparte y replica las acciones que ya habían sido realizadas en oriente. Cada una de las estrategias ha servido para establecer una ruta que incluye los diferentes aspectos considerados en cada territorio, para desarrollar procesos de Fortalecimiento Organizativo mejor estructurados.





9. ANEXOS

Anexo 1. Guía Metodológica para el Fortalecimiento Organizativo

Cuando se fortalecen las bases se fortalece toda la asociación.
Cuando nos especializamos para lograr resultados no solo en la
producción y comercialización, sino en la organización.
Cuando se comparte el aprendizaje, para formar nuevos líderes,
combinar experiencia con nuevos elementos.

El trabajo en conjunto ha hecho crecer nuestras aspiraciones.

El tortalecimiento organizativo no es una actividad, es un proceso.

La función de los emprendimientos debería ser garantizar los procesos comerciales dentro de las organizaciones.

un proceso colectivo y una estrategia adecuada para poder competir en un mercado injusto

Cuando incluimos en las actividades de los proyectos la participación real y efectiva de jóvenes y mujeres, estamos fortaleciendo a las Asociaciones.

Queda demostrado que en tiempos de crisis (sismos, terremotos), a nivel rural, se evidencian muchas más muestras de sellidaridad, se democratiza cualquier acción donde se procura favorecer a todos.

Las asociaciones necesitan entender por que se reunieron, cuales fueron las luchas que los unieron, han crecido, llevan muchos años, y recordar que en un inicio se organizaron para enfrentar los intermediarios en territorio.

Cuando estemos en capacidad de negociar proyectos, estaremos superando el paternalismo, asistencialismo e imposición de los diferentes actores de desarrollo y cooperación

La participación en la mesa técnica, nos ha dado muchas posibilidades de que cada organización se desarrolle mejor, teníamos experiencia en la producción, pero necesitábamos crecer a nivel administrativo, comercial y social.

Hay un grupo especializado fruto de las capacitaciones, hemos ganado experiencia, inclusión de mujeres, jóvenes, mestizos e indígenas. Hay que seguir generando en cada organización grupos especializados, profesionales







