



# DOCUMENTO METODOLÓGICO

Implementación de Proyectos  
de Desarrollo Económico Rural

**KOICA**  
Korea International  
Cooperation Agency

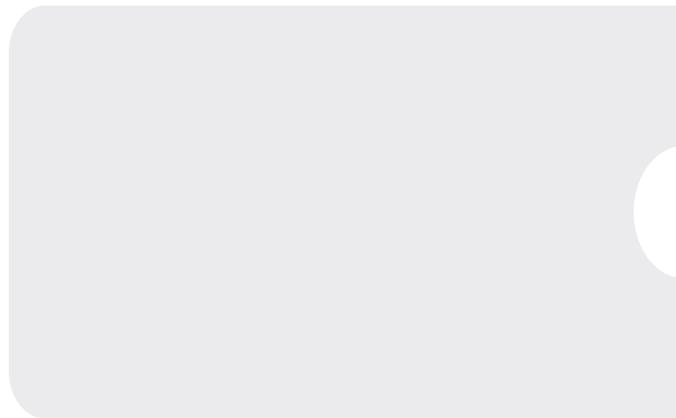


**50  
AÑOS**

Al servicio de las personas y las naciones.



Aquí encontrará el documento metodológico  
y su caja de herramientas



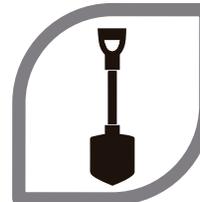
A lo largo del documento encontrará los siguientes íconos



**ALERTAS**



**ROL DEL FACILITADOR**



**HERRAMIENTAS**

# DOCUMENTO METODOLÓGICO

Implementación de Proyectos  
de Desarrollo Económico Rural



# CRÉDITOS

## PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO - PNUD

### **Arnaud Peral**

Representante Residente a.i.

### **Lina Arbeláez**

Directora Área para la Reducción de la Pobreza

## PROYECTO DEI RURAL PNUD – KOICA

### **Andrés Felipe Franco**

Coordinador Nacional

### **Caidia Victoria Castellanos**

Profesional en Gestión de Conocimiento

### **Humberto Pinilla Hernández**

Profesional Especializado en Desarrollo  
Agropecuario y Negocios Inclusivos

### **Juan Pablo Rangel**

Profesional de Apoyo en Gestión de  
Conocimiento

### **Martha Elena Peña**

Coordinadora Local Sumapaz

### **María Victoria Bernal**

Coordinadora Local Córdoba

### **Iris Hernandez**

Coordinadora Local Santander

## AGENCIA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DE COREA - KOICA

### **Bongsoon Jang**

Director

### **Haeryung Choi**

Subdirectora

### **David Mozzo**

Coordinador de Proyectos

### **Hyewon Cho**

(Subdirectora hasta Febrero 2016)

### **Asesor Gestión de Conocimiento**

**Juan Manuel Salazar** – Logos Consulting

### **Edición**

Caidia Victoria Castellanos  
Andres Felipe Franco

### **Corrección de estilo**

María del Rosario Salazar

## CRÉDITOS

**Diana Carolina Suárez**

Coordinadora Local Valledupar

**Lenner Saa**

Profesional Técnico Córdoba

**Jose Manuel Galván**

Profesional Técnico Santander

**Daniel Vargas**

Profesional Técnico Santander

**Leonardo León**

Profesional Técnico Córdoba

**Omar Gutiérrez**

Profesional Técnico Sumapaz

**Tulia Henry**

Profesional Administrativo y financiero

**Fotografías**

Proyecto DEI Rural PNUD – KOICA

Juan Manuel Barrero

Juan Pablo Medina Bickel

**Diseño y Diagramación**

Esteban Andrés Herrera González

Happ SAS

**Impresión**

UV Systems

**ISBN**

978-958-8971-11-7

Programa de las Naciones Unidas para el  
Desarrollo (PNUD)

Oficina Colombia

Dirección: Avenida 82 No. 10-62, piso 3 Bogotá  
D.C. Colombia

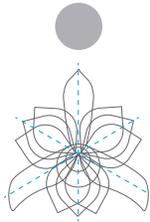
Página web: [www.pnud.org.co](http://www.pnud.org.co)

“Las opiniones expresadas en este documento, que no han sido sometidas a revisión editorial, son de exclusiva responsabilidad de los autores y no comprometen el pensamiento del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, como tampoco a las demás entidades que apoyaron su elaboración”.

Bogotá, Colombia, 2016

# TABLA DE CONTENIDO

Pg.



## MARCO CONCEPTUAL

05

## ETAPA DE ALISTAMIENTO

16

Momento 1: Definición territorial y presupuestal

18

Momento 2: Focalización territorial

21

Paso 1: Definición de la vocación productiva

21

Paso 2: Mapeo de actores

22

Paso 3: Levantamiento del inventario de organizaciones de productores

23

Paso 4: Selección de las organizaciones beneficiarias

24

Paso 5: Selección de las familias beneficiarias

27



## ETAPA PROYECTAR

32

Paso 1: Conozcámonos

34

Paso 2: Soñemos

40

Paso 3: Planeemos nuestro futuro.

46

Caso de Éxito

52



## ETAPA REALIZAR

54

Paso 4: Preparémonos

56

Paso 5: Actuemos

64

Paso 6: Colaboremos

70

Caso de Éxito

78



## ETAPA CRECER

80

Paso 7: ¿Cómo vamos?

82

Paso 8: Aprendamos

88

Paso 9: Ampliemos el horizonte

94

Caso de Éxito

99

## MARCO CONCEPTUAL

“Apoyo a la estrategia de desarrollo rural de Colombia mediante la validación de la metodología de Proyectos Eje para la generación de ingresos”

### Marco de Referencia

Teniendo como marco de referencia el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 y la Ley de Tierras y Desarrollo Rural, el Estado Colombiano formuló la Política de Desarrollo Rural y Agropecuario, la cual se enfoca en cinco ejes de trabajo: i) generación de empleo e ingresos en la población rural, ii) incremento de la competitividad agropecuaria, iii) ampliación y diversificación del mercado interno y externo, iv) equidad en el desarrollo regional y v) gestión del riesgo agropecuario. Para la implementación de esta política, el gobierno nacional ha adelantado esfuerzos dirigidos a la implementación de programas de desarrollo rural con enfoque territorial, la atención diferencial de la oferta institucional, la seguridad social para la población rural, la generación de ingresos para la superación de la pobreza rural, la educación rural, la comercialización, los procesos de transformación productiva, la asistencia técnica integral y el financiamiento agropecuario y agroindustrial.

El línea con la mencionada política de desarrollo rural y agropecuario, se firmó, en el año 2013, un acuerdo de cooperación entre la Agencia de Cooperación Internacional de Corea – KOICA, el Gobierno de Colombia, representado por el Instituto Colombiano de Desarrollo Rural – INCODER y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD, como socio estratégico para el diseño y la implementación del proyecto: “Apoyo a la estrategia de desarrollo rural de Colombia, mediante la validación de la metodología de Proyectos Eje para la generación de ingresos”.

El proyecto, que fue implementado entre 2014 y 2016, tiene por objeto principal contribuir al desarrollo rural en el país, a través del diseño, validación y transferencia de una metodología para la implementación de proyectos de desarrollo económico rural, enfocados en la generación de ingresos y el fortalecimiento de capacidades.

Durante poco más de dos años, la metodología diseñada fue objeto de un proceso de validación con 23 organizaciones de productores, en 12 municipios de 3 departamentos del país. Posteriormente, y tras la validación, se ajustó en función de las lecciones aprendidas.

## **El Problema Rural ¿cómo lo entendemos?**

### **Desafíos y oportunidades del desarrollo rural en Colombia**

Colombia enfrenta grandes desafíos en términos de desarrollo rural, en razón de factores como la inequidad y el bajo desempeño económico, la debilidad institucional, el conflicto armado, la vulnerabilidad ante el cambio climático, entre otros. En 2011, se presentaron los resultados del informe de desarrollo humano “Colombia rural, razones para la esperanza”, en el cual el PNUD expone cómo el modelo de desarrollo rural no ha contribuido al bienestar de la mayoría de los pobladores rurales.

Según el informe, este modelo no promueve el desarrollo humano, en la medida en que hace más vulnerable a la población rural; es inequitativo, discriminatorio y excluyente para las mujeres; tampoco promueve la sostenibilidad ambiental. Por el contrario, promueve la concentración de la propiedad rural, crea condiciones habilitantes para el surgimiento de conflictos, es poco democrático y no afianza la institucionalidad rural.

Los pobres rurales son 3,2 veces más pobres que los urbanos, quienes tienen mejores condiciones en materia de salud, educación, vivienda y servicios de acueducto y alcantarillado. El 73,8% de la población rural tiene un ingreso mensual inferior a un salario mínimo mensual legal vigente (SMMLV), mientras que, en el sector urbano, esta proporción es de apenas

37,4%. En cuanto a los ingresos de las familias rurales, estos provienen principalmente de actividades agropecuarias. Por su parte, el documento “Misión para la transformación del campo” (DNP ,2014) menciona además que el 63.6% de los pobladores rurales no poseen ningún tipo de activo y que solo el 36,4% de los hogares tiene acceso a la tierra.<sup>1</sup>

Si bien los desafíos son grandes, estos deben ser abordados como grandes oportunidades para mejorar la calidad de vida de los pobladores rurales. En línea con este principio, se han desarrollado una serie de estrategias que buscan fortalecer a los pobladores rurales, para el mejoramiento de sus condiciones de vida. El proyecto “Apoyo a la estrategia de desarrollo rural de Colombia, mediante la validación de la metodología de Proyectos Eje para la generación de ingresos”, es una de las iniciativas que le apuesta a mejorar las condiciones de vida de las familias campesinas y aportar al desarrollo humano de los pobladores rurales.

## El enfoque conceptual

La necesidad de fomentar un enfoque territorial participativo, que reconozca una ruralidad diferenciada, las ventajas de la asociatividad y a los habitantes rurales como gestores y actores de su propio desarrollo, es uno de los principios básicos que, según “la misión rural”, deben regir las políticas de desarrollo rural en el país.

Esta lógica es completamente compartida por el proyecto y ha constituido, desde su diseño, el centro del modelo metodológico. En este, los habitantes rurales se empoderan como determinadores de su propio desarrollo, a partir de la organización de productores como unidad básica de desarrollo territorial.

Esta visión busca transformar una realidad en la cual los habitantes rurales juegan un papel como sujetos pasivos de asistencia para que se conviertan en agentes activos de desarrollo.

<sup>1</sup> Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2015 Línea de Base de la región de Sumapaz, zona costanera de Córdoba y Santander, Bogotá - Colombia.



Sobre esta base, se construye el modelo para la implementación de proyectos de desarrollo económico rural, el cual tiene como fundamento los siguientes principios:



Como complemento a estos principios, la estrategia se concentra en trabajar con cuatro enfoques principales:

1. El desarrollo humano,
2. La equidad de género,
3. El enfoque de derechos,
4. El desarrollo rural territorial integral.

Todo esto con el objeto mejorar las condiciones de vida de las familias campesinas y aportar al desarrollo humano de los pobladores rurales, a través de la transformación de una lógica de la agricultura familiar de subsistencia en una agricultura familiar rentable y sostenible.

Luego del proceso de implementación de este modelo de fortalecimiento de competencias, una organización de productores deberá tener la madurez técnica y organizativa suficiente para asumir de manera directa las riendas de su organización y determinar su desarrollo futuro, con una visión empresarial y de negocios, en beneficio de la calidad de vida de sus asociados.

## La metodología y sus factores diferenciadores

La estrategia metodológica se orienta al trabajo con organizaciones de productores con cierto nivel de desarrollo organizativo y está enfocada a transformar su realidad como sujetos pasivos de asistencia a agentes activos de desarrollo.

Entendemos que para lograrlo debemos innovar en la forma de trabajar con las organizaciones y en la forma de entender su desarrollo. Para esto proponemos tres factores diferenciadores:



## **1. La Organización de productores rurales diseña la acción.**

Constituye el primer factor diferenciador de esta metodología.

En esta metodología, es la organización de productores la que, con asistencia técnica permanente y adecuada, define el tipo de intervención y determina sus prioridades, partiendo de un ejercicio práctico de proyección a futuro y teniendo como marco el cómo sueñan y quieren que sea su organización.

Esto implica que son ellos mismos, con el acompañamiento y asesoramiento técnico permanente de la organización facilitadora, quienes diseñan el proyecto.

De este ejercicio se obtiene un “plan de mejora” de la organización, una especie de “Plan de Desarrollo” de la organización, que servirá de base para el diseño del proyecto y para proponer acciones para el mejoramiento de la organización y sus asociados, en las dimensiones productiva, organizativa y comercial o de mercado.

## **2. La organización de productores rurales ejecuta la acción.**

Es el segundo factor diferenciador de esta metodología y parte de la premisa: si puedes soñarlo y diseñarlo, puedes realizarlo.

Esta es la principal apuesta y el principal camino para el fortalecimiento de las organizaciones y que sean ellas mismas quienes ejecuten la acción. Para esto, con base en el “Plan de mejora” se elabora y se firma un acuerdo de cooperación con la organización de productores, sujeto a entregables y desembolsos, para la implementación del proyecto por parte de la propia organización.

Este acuerdo define actividades y “entregables”, para cada una de las dimensiones productivas, organizativas y comerciales, que deberá desarrollar la organización misma y para las cuales, la organización facilitadora hará el acompañamiento técnico y el fortalecimiento de competencias correspondientes y realizará los respectivos desembolsos.

Este es tal vez el principal factor transformador del proyecto, pues es así como se fortalece la organización y se le acompaña de manera efectiva en el abordaje de una lógica más empresarial y con enfoque de mercado.

### **3. La asistencia técnica en terreno y de tiempo completo por parte de una “organización facilitadora”.**

Es el tercer factor diferenciador de esta metodología y parte de la necesidad de un acompañamiento permanente y de tiempo completo a las organizaciones, como estrategia indispensable para el desarrollo económico a nivel rural.

La metodología propone el establecimiento de equipos técnicos en terreno, que laboran tiempo completo para asesorar a un número limitado de organizaciones, por un periodo no menor a dos años y por todo el periodo de diseño de la acción y de la implementación del “plan de mejora” por parte de la organización de productores.

Si bien es la organización de productores la que ejecuta la acción y desarrolla las actividades del plan de mejora, son los equipos técnicos de la organización facilitadora quienes hacen que eso sea posible, gracias al fortalecimiento de competencias administrativas y de gestión de los líderes, y a la asistencia técnica productiva y comercial a sus asociados.

## **Impactos**

Si bien la metodología propone un desarrollo de la organización en términos “blandos”, su propuesta de impactos es en términos “duros”, pues propone el seguimiento a una serie de indicadores que le apuntan cuantitativamente al mejoramiento de las condiciones productivas, organizativas y de vida de la organización y sus asociados.

Indicadores como ingresos totales, productividad, rendimientos, porcentaje de primera calidad, precio de venta y ventas totales son algunos de los indicadores que se siguen a través de la implementación de la metodología.

Además del logro de los objetivos esperados en términos productivos, organizativos y comerciales o de mercado, esta metodología genera una serie de beneficios específicos como son:



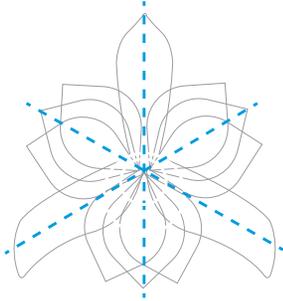
## Consideraciones Finales

El Proyecto “Apoyo a la estrategia de desarrollo rural de Colombia, mediante la validación de la metodología de Proyectos Eje para la generación de ingresos” es una iniciativa de la Agencia de Cooperación Internacional de Corea – KOICA y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD, la cual le apuesta a mejorar las condiciones de vida de las familias campesinas y aportar al desarrollo humano de los pobladores rurales, mediante la construcción de una metodología práctica y sencilla que permite que las organizaciones de productores rurales crezcan en capital social y se fortalezcan en lo productivo, organizativo y comercial.

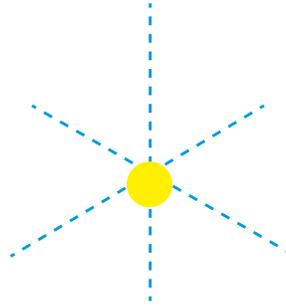
El impacto de este esfuerzo se verá reflejado en mejores condiciones de desarrollo humano para los pobladores rurales, buscando que las asociaciones campesinas pasen de ser sujetos pasivos de asistencia a agentes activos de desarrollo; un desarrollo construido con la participación de todos los actores, donde exista confianza e intención de trabajo articulado.

La metodología propuesta en este documento, es una apuesta innovadora, la cual ha sido diseñada con el objetivo de transferir, retroalimentar, aprender y replicar modelos que hacen parte del proceso de mejora continua, convirtiéndose en una herramienta indispensable para el éxito de un proyecto de desarrollo económico rural. Esta propuesta contribuirá, sin lugar a dudas, a la construcción de contextos de inclusión social y económica en las comunidades rurales en Colombia.

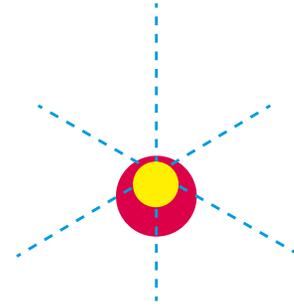
# ESQUEMA METODOLÓGICO



**Alistamiento**



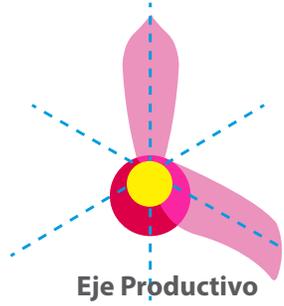
**Valores Comunes**



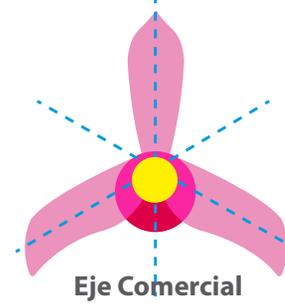
**Fortalecimiento de Competencias**



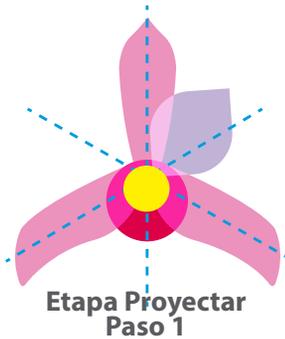
**Eje Organizacional**



**Eje Productivo**



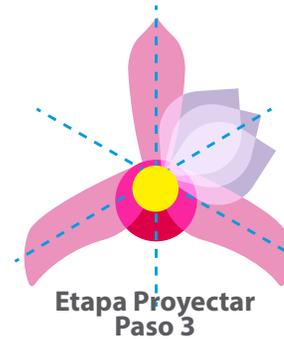
**Eje Comercial**



**Etapa Proyectar Paso 1**

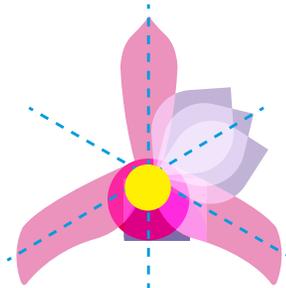


**Etapa Proyectar Paso 2**

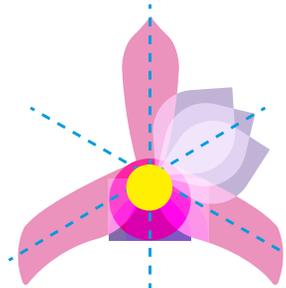


**Etapa Proyectar Paso 3**

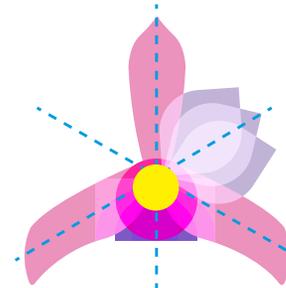
# ESQUEMA METODOLÓGICO



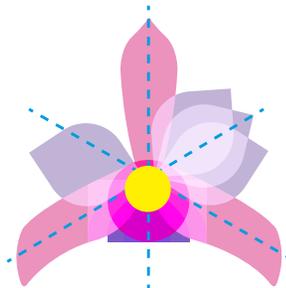
**Etapa Realizar  
Paso 4**



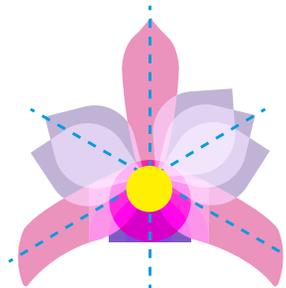
**Etapa Realizar  
Paso 5**



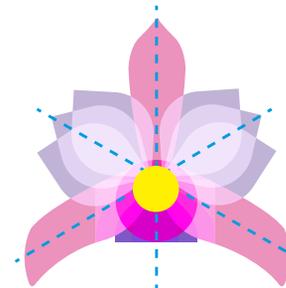
**Etapa Realizar  
Paso 6**



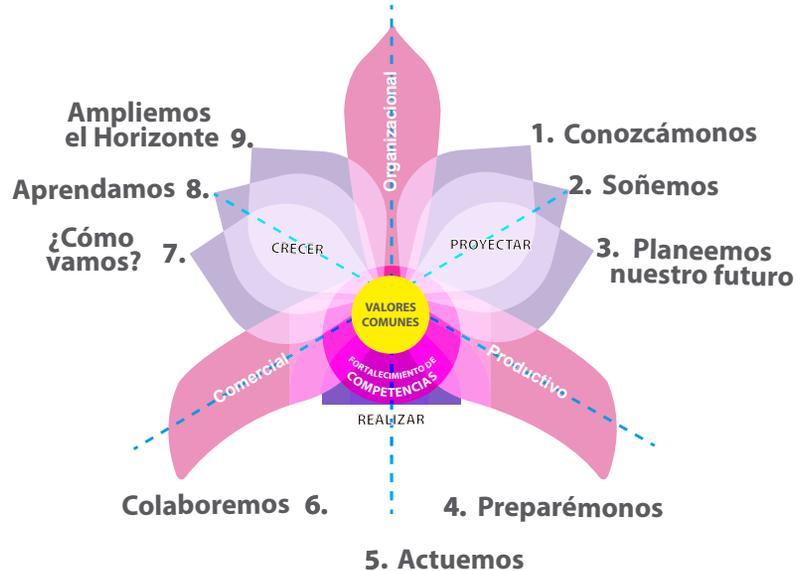
**Etapa Crecer  
Paso 7**



**Etapa Crecer  
Paso 8**



**Etapa Crecer  
Paso 9**





**ETAPA**  
**DE ALISTAMIENTO**

*“...Abonando el Terreno...”*



## ETAPA DE ALISTAMIENTO

### **Para tener en cuenta en esta etapa**

Para poder implementar la metodología, que ponemos a disposición en este documento, se requiere el desarrollo de una serie de etapas y pasos previos, que hemos agrupado en una etapa, denominada “de alistamiento o etapa inicial”.

Esta etapa de alistamiento, si bien no obedece al proceso de fortalecimiento de competencias, que es de uso exclusivo de la organización de productores, si resulta indispensable para la adecuada implementación del proyecto.

### **¿En qué consiste esta etapa?**

Esta etapa tiene por objeto realizar todas aquellas acciones previas necesarias para poder llevar a cabo un proyecto de desarrollo económico inclusivo rural, siguiendo la metodología propuesta en el presente documento.

En ella, es fundamental lograr una estrecha coordinación entre la organización facilitadora, el Ministerio de Agricultura - o la institución responsable a nivel de gobierno- y el donante, en caso de que los recursos provengan de la cooperación internacional. De una buena coordinación, en esta etapa de alistamiento, depende en buena medida el éxito del proyecto.

### **¿Qué logramos en esta etapa?**

El principal resultado será la definición de la vocación productiva del territorio y la selección de los territorios donde se realizará el proyecto, así como de las organizaciones beneficiarias; todo ello, de forma ordenada y siguiendo criterios técnicos.

### **¿Cuáles son los momentos de esta etapa?**

Esta etapa incluye dos momentos: el primero, de un nivel más estratégico, de corto plazo y enfocado a la definición territorial; y el segundo, más operativo, de alistamiento propiamente dicho y más extendido en el tiempo.



## Momento 1: Definición territorial

Este paso permite definir los territorios en los cuales se implementará el proyecto y, por lo general, obedece a un proceso estratégico, que busca atender territorios que han sido priorizados, de acuerdo con los criterios y estrategias de intervención integral, definidos por las instituciones que integran el proyecto.

Para este momento, se recomienda el establecimiento de una mesa técnica del proyecto, en la cual tengan asiento el gobierno nacional -representado por el Ministerio de Agricultura-, la Agencia Nacional de Desarrollo Rural -o la institución definida desde el nivel central-, el Departamento para la Prosperidad Social, la organización facilitadora, la Agencia Presidencial de Cooperación -APC- y el donante, en caso de que los recursos provengan de la cooperación internacional.

La mesa tendrá como tarea definir los territorios, a partir de todos los criterios técnicos que se tengan a disposición, y busca:

- Cerrar brechas.
- Atender los territorios con mayores niveles de pobreza y exclusión.
- Priorizar aquellos territorios donde la iniciativa pueda ser complementaria -o pueda complementarse- con otras acciones que se estén adelantando, pensando siempre en el desarrollo humano y el desarrollo territorial integral.
- Priorizar aquellos territorios en los cuales exista una estructura de mercado establecida, así sea incipiente.
- Blindar el proceso de condicionamientos y criterios políticos, priorizando siempre criterios técnicos.

Si bien este momento depende del aporte de varias instituciones y organizaciones, la definición territorial no debería tardar más de 15 días. Es más, si la organización facilitadora prepara adecuadamente los insumos, el territorio podría definirse en una única sesión de la mesa de trabajo.



### **ALERTAS**

Es muy importante blindar el proceso de definición territorial de decisiones que obedezcan a criterios políticos y garantizar que esta decisión se tome con base en criterios netamente técnicos.



## ETAPA DE ALISTAMIENTO **Momento 1**

Es fundamental, para este momento, que se tenga definido el monto total del proyecto y, con base en él, desarrollar los presupuestos que permitan tener claro el alcance del proyecto en términos de:

- a.** Número de territorios.
- b.** Número de organizaciones a fortalecer.
- c.** Número de familias beneficiarias.

Para esto se requiere la definición del presupuesto detallado de la acción. Este es un paso crítico del proceso, pues de él depende la estructuración general del proyecto. Normalmente, este proceso puede ya estar definido de tiempo atrás. Si es así, recomendamos revisarlo a la luz de varias consideraciones metodológicas, las cuales, de no tenerse en cuenta, pueden dificultar la implementación de la metodología propuesta.

Para la construcción de este presupuesto hacemos unas recomendaciones generales:

- a.** El presupuesto total destinado a la operación del proyecto no debería superar un 25% del total del monto del proyecto. En este componente deberán estar incluidos los costos de personal de coordinación y de aquel personal que no presta asistencia técnica directa a las organizaciones, los costos de renta y equipos, los viajes y viáticos, los insumos, los gastos administrativos de la organización facilitadora y los costos de auditorías y evaluaciones.
- b.** Según esta lógica, el 75% del presupuesto del proyecto deberá ser destinado a la inversión directa en las organizaciones de productores. Esta inversión directa está definida en 2 componentes generales: a. Inversión directa, vía transferencia a la organización y b. Inversión directa, vía asistencia técnica. Esta última no debería superar el 15% de la inversión directa y deberá ser destinada exclusivamente al pago de los asistentes técnicos que estarán de tiempo completo con las asociaciones de productores.



## ETAPA DE ALISTAMIENTO **Momento 1**

**c.** Si bien la presente metodología define la organización de productores como unidad básica de asistencia, es el monto de inversión por familia el que define la inversión total. Para este particular, el PNUD propone 4.000.000 COP, como inversión mínima por familia que pueda generar una transformación cuantificable.

En función de los recursos disponibles, la mesa técnica del proyecto puede definir el monto final de inversión por familia. El poder definir un monto mayor determina una mejor oportunidad de transformación, pero esto tiene mayores implicaciones en términos de valor invertido vs familias beneficiadas.

**d.** Teniendo claro el número mínimo de familias a beneficiar, la mesa técnica puede modificar o validar el número de territorios a atender, así como el número mínimo de organizaciones que serán acompañadas.

**e.** En función del número de territorios definidos, del número de organizaciones a atender y del número de familias a beneficiar, se podrán terminar de ajustar los equipos técnicos en territorio que el proyecto requiere. Como regla general se propone una coordinación local en cada territorio y que de esta persona dependan los técnicos que estarán en el día a día con las organizaciones. El número de técnicos dependerá del número de organizaciones y familias por territorio; se proponen 3 organizaciones y 100 familias como número máximo bajo la responsabilidad de un técnico.



### **ALERTAS**

Para este momento, la organización facilitadora deberá tener listos los equipos técnicos que se establecerán en los territorios definidos.



### **Momento 2: Focalización territorial**

Luego de definir los territorios en los cuales se implementará el proyecto, así como el número total de beneficiarios, debe llevarse a cabo un proceso de acercamiento con el fin de determinar la vocación productiva principal, identificar los principales actores y hacer el inventario y la selección de las organizaciones que serán beneficiarias del proyecto.

Los siguientes son los pasos a seguir en este momento:

#### **Paso 1: Definición de la vocación productiva**

##### **¿En qué consiste este paso?**

Este paso consiste en obtener y analizar información, para determinar con certeza la vocación productiva del territorio. Para ello, la organización facilitadora, con el apoyo del Ministerio de Agricultura, o la Agencia Nacional de Desarrollo Rural, y la Secretaría u Oficina de Agricultura del municipio, debe llevar a cabo un proceso de análisis de información secundaria, un levantamiento y un análisis de información en terreno, teniendo en cuenta variables de mercado y de infraestructura de apoyo a la producción.

##### **¿Qué logramos en este paso?**

Este paso permite garantizar que el proyecto fortalecerá organizaciones que tienen como línea principal un producto con potencialidad de crecimiento y que, efectivamente, se ajusta a las condiciones del territorio en términos de clima, suelos, mercado etc.



### **¿De qué herramientas disponemos para dar este paso?**

Para este paso, se cuenta con una herramienta sólida, denominada “ficha de vocación productiva del territorio” que, de manera sistemática, permite recopilar la información, y posteriormente analizarla, para así corroborar, o determinar, de forma rápida y confiable, la vocación productiva del territorio.

### **Paso 2: Mapeo de actores**

#### **¿En qué consiste este paso?**

Este ejercicio tiene por objeto identificar todos aquellos actores, del orden local o regional, que puedan incidir positiva o negativamente en el proyecto, ya sean públicos, privados, de la sociedad civil, o incluso actores al margen de la ley, que puedan generar beneficios o riesgos en la implementación del proyecto. Debe ser realizado por la organización facilitadora.

#### **¿Qué logramos en este paso?**

Este paso permite contar con un panorama general y con un inventario de las organizaciones e instituciones que pueden aportar al logro de los objetivos del proyecto, el cual deberá ser puesto a disposición de la organización facilitadora y de la asociación de productores, de manera que, en el momento de gestionar apoyos institucionales específicos, se encuentren en capacidad de acudir rápidamente a uno u otro actor.



### **¿De qué herramientas disponemos para dar este paso?**

Para este paso, se dispone de la herramienta denominada “Ficha para el mapeo de actores”.

### **Paso 3: Levantamiento del inventario de organizaciones de productores**

#### **¿En qué consiste este paso?**

Es un ejercicio propio de la organización facilitadora, que busca obtener y listar, de forma ordenada, información relacionada con las organizaciones de productores presentes en el territorio, y cuya actividad principal coincida con aquella definida como vocación productiva principal del territorio.

#### **¿Qué logramos en este paso?**

Cumplido este paso, la organización facilitadora podrá contar con el inventario de todas las organizaciones de productores presentes en el territorio, como insumo indispensable para la selección de las organizaciones beneficiarias.

### **¿De qué herramientas disponemos para dar este paso?**

Para este paso, existe una herramienta específica que apoya el desarrollo de la actividad, denominada “Lineamientos para el inventario y selección de organizaciones de productores”.



### **Paso 4: Selección de las organizaciones beneficiarias**

#### **¿En qué consiste este paso?**

Es un paso crítico del proceso, pues es el momento en el cual se definen las organizaciones con las cuales se trabajará, durante los dos años que dura el proyecto. La selección de las organizaciones se realiza siguiendo criterios claramente definidos, que buscan, además de garantizar el nivel mínimo de madurez necesario para aprovechar el modelo, blindar el proceso de cualquier tipo de criterio no técnico que pretenda beneficiar corrientes políticas, o de cualquier otro tipo de criterio inadecuado.

#### **¿Qué logramos en este paso?**

Este paso permite individualizar las asociaciones que serán beneficiarias del proyecto, gracias a un proceso que obedece a criterios únicamente técnicos.

### **Proceso y criterios de selección**

A continuación se presenta el proceso definido para la selección:

**a.** Análisis de la información general de la organización, en función de una serie de criterios, con base en el cual se hace una primera depuración de las asociaciones. Para este proceso, se han definido dos categorías de criterios; La primera corresponde a los criterios mandatorios, es decir, aquellos que deben ser de obligatorio cumplimiento. Si una organización no cumple uno de ellos, no podrá continuar el proceso de selección. La segunda categoría corresponde a los criterios de favorabilidad, los cuales serán analizados de acuerdo a la situación específica de cada organización.



## ETAPA DE ALISTAMIENTO **Momento 2**

### **Criterios Mandatorios**

- **Constitución legal y antigüedad:** La organización debe estar constituida y registrada legalmente ante la respectiva Cámara de Comercio y tener, como mínimo, 2 años de constituida, contados a partir de la fecha de dicho registro. Es una práctica normal, pero no adecuada, constituir una asociación para aprovechar la oportunidad de ser beneficiados por un programa de asistencia técnica.
- **Objeto:** Debe ser una organización de base, cuyo objeto sea el mejoramiento de las condiciones de vida de sus asociados, a través de la producción agrícola o pecuaria, preferiblemente de la línea productiva priorizada.

### **Criterios de Favorabilidad**

- **Número de asociados:** Si bien este es un criterio más flexible, el hecho de que sean organizaciones con un número considerable de asociados constituye un factor de favorabilidad. Aunque, dentro de la asociación, se seleccionan unas familias que serán las beneficiarias directas de la acción, todos los asociados se benefician indirectamente del proceso de asistencia técnica, razón por la cual, entre mayor sea el número de asociados, mayor será el impacto del proyecto.
- **Cobertura geográfica:** este criterio está enfocado principalmente al número de veredas, la distancia entre ellas y la dispersión de los asociados. El hecho de que los predios destinados a la producción de los asociados estén relativamente cercanos entre sí, que las organizaciones estén relativamente nucleadas y que no se presente una dispersión entre veredas o que estas sean relativamente cercanas, mejoran las posibilidades de prestación de los servicios de asistencia técnica y demás actividades del proyecto en campo, dando favorabilidad por cobertura geográfica.
- **Distancia del centro poblado principal o de la cabecera municipal:** aunque no se debe generalizar, pues cada caso tiene su especificidad, la cercanía de un centro poblado puede dificultar el desarrollo de dinámicas de fortalecimiento organizativo y trabajo colaborativo de algunas organizaciones. En el otro extremo, predios de los asociados de la actividad productiva priorizada muy distantes de los centros poblados o sin vías de comunicación para sacar los productos y llevar los insumos, ponen en riesgo la viabilidad del proyecto productivo.



## ETAPA DE ALISTAMIENTO Momento 2

- **Apoyo institucional previo:** Es importante conocer el apoyo con que cuenta, o ha contado, la organización. Si se trata de una organización que ha tenido múltiples apoyos de diferentes instituciones u organizaciones y no ha tenido una evolución significativa, o si, por el contrario, gracias a ese apoyo, se encuentra en un nivel más avanzado de desarrollo, es posible que no sea una asociación sujeto de asistencia por parte del proyecto. Es importante señalar que este criterio debe ser aplicado muy cuidadosamente y que la evaluación debe ser objetiva y hacerse caso por caso.

Este análisis de información arrojará un número depurado de asociaciones que cumplen con los criterios anteriormente definidos. Estas asociaciones pasan a una segunda parte del proceso, denominada “inmersión en la dinámica de la asociación”.

- b. Inmersión en la dinámica de la organización:** “Entender” las asociaciones es un proceso cualitativo y que demanda que la organización facilitadora invierta un tiempo significativo en conocer las dinámicas de las mismas. Este proceso busca que la organización facilitadora conozca con mayor detalle la realidad de la organización y pueda determinar, con un buen grado de certeza, si dicha asociación cuenta con el nivel de madurez necesario para aprovechar, de la mejor manera, el proceso de asistencia y acompañamiento, que se quiere emprender con el proyecto. Los criterios que se analizan en esta “inmersión” son, entre otros:
- **Dinámica de trabajo real de la asociación:** Con frecuencia aparecen “organizaciones de papel”, es decir, organizaciones que están legalmente constituidas de tiempo atrás, que cuentan con asociados, con representante legal, junta directiva, y cuyos sus asociados argumentan hacer parte de ellas, pero que, en realidad, no desarrollan ningún tipo de actividad y están únicamente a la espera de entregas o beneficios, por el solo hecho de estar constituidos jurídicamente. Identificar estos casos, en algunas ocasiones, no resulta sencillo y se requiere que los equipos de asistencia técnica trabajen durante un tiempo en el territorio, para poder determinarlo.
- **La importancia del interés común:** Este es un criterio fundamental puesto que es, en últimas, la amalgama que cohesiona una organización. El hecho de encontrar asociaciones que claramente tengan un interés común y estén trabajando por él constituye un criterio de favorabilidad. Este factor maximiza la potencialidad de la metodología propuesta en el proyecto y, por ende, aumenta las probabilidades de éxito.



- **Liderazgos positivos:** Si bien durante la implementación del proyecto se potencian los liderazgos positivos y se fortalecen competencias para formar nuevos liderazgos. Es un factor de éxito el hecho de contar con liderazgos positivos fuertes al interior de la organización; esto, únicamente es posible identificarlo si se tiene la oportunidad de trabajar durante un tiempo con las organizaciones.
- **Dificultades que tiene la organización:** Algunas organizaciones presentan dificultades resolubles, principalmente mediante el trabajo y desarrollo del componente organizacional. Sin embargo, es necesario conocer la magnitud y causas de las dificultades que tiene una organización, susceptibles de desbordar la capacidad del proyecto y de poner en riesgo el desarrollo del mismo.

### **¿De qué herramientas disponemos para dar este paso?**

Para este paso, se cuenta con la herramienta denominada: “Lineamientos para el inventario y selección de organizaciones de productores”.

### **Paso 5: Selección de las familias beneficiarias**

#### **¿En qué consiste este paso?**

Este también es un paso crítico del proceso. Es aquí, donde la organización facilitadora debe concentrar sus esfuerzos iniciales, para garantizar que se beneficien las familias que realmente requieren el apoyo del proyecto, como principio de intervención, y que cumplen los criterios de selección.

Es un momento de transición entre la etapa de alistamiento y el inicio del proceso de fortalecimiento de competencias que propone esta metodología pues el desarrollo de este último paso de la etapa de alistamiento se dará de forma simultánea con el primer paso del desarrollo de las etapas de trabajo con la organización de productores.



Es una etapa que se realiza con la participación activa de la junta directiva de la organización de productores beneficiaria y, si bien esta podría ser una labor que sus miembros están en condiciones de realizar y, por lo tanto, ser un paso en el marco de las etapas para el fortalecimiento de competencias, recomendamos que, por lo crítico del paso, esté a cargo de la organización facilitadora, en la etapa de alistamiento.

### **¿Qué logramos en este paso?**

Individualizar las familias que serán beneficiarias del proyecto durante los dos años de implementación.

### **¿Cómo lo logramos?**

Para este paso se requiere del trabajo conjunto de la organización facilitadora y la junta directiva de la organización de productores. Este paso se lleva a cabo simultáneamente con el primer paso del proceso de fortalecimiento de competencias, específicamente con el paso Conozcámonos, pues, para el desarrollo de este paso, es necesario contar con el levantamiento de la línea de base socioeconómica de las familias seleccionadas.

- 1.** La organización facilitadora, en conjunto con las directivas de la organización, realiza una primera selección de las posibles familias beneficiarias, tomando como criterio principal el hecho que sean las familias que, por tener unos mayores niveles de pobreza y menores niveles de desarrollo productivo, requieran más apoyo al interior de la organización.
- 2.** A estas familias seleccionadas, se les realiza el levantamiento de la línea base socioeconómica. Esto se desarrolla en el paso Conozcámonos, de las etapas de fortalecimiento de competencias que se desarrollan a continuación.
- 3.** Con la información de la línea de base, la organización facilitadora y la junta directiva de la organización de productores realizan la validación final y la selección definitiva de las familias beneficiarias del proyecto.



## ETAPA DE ALISTAMIENTO **Momento 2**

**4.** Se debe realizar el registro detallado de las familias beneficiarias, indicando la siguiente información mínima de la cabeza de hogar:

- a.** Nombre completo,
- b.** Número de cédula de ciudadanía
- c.** Datos de contacto: Teléfono, dirección del predio, correo electrónico (si aplica)
- d.** Total de hectáreas de su predio
- e.** Total de hectáreas destinadas al producto priorizado.
- f.** Registro completo de los indicadores de línea de base.







# 1 ETAPA PROYECTAR

*“...para proyectar colectivamente su futuro...”*



# 1 ETAPA PROYECTAR



## Soñemos y planifiquemos la acción.

Con la etapa proyectar se inicia el recorrido de las organizaciones de productores. Su principal objetivo es permitir a las organizaciones diagnosticarse y evaluar el estado real en el cual se encuentran, en los componentes productivo, organizativo y comercial, como base para comenzar el proceso para el fortalecimiento de competencias. Es el punto de partida que aportará los primeros conocimientos necesarios para abordar las etapas posteriores del recorrido.

En esta etapa, las organizaciones se fortalecen con la finalidad de conocerse, proyectar su futuro, soñar su organización y, sobre esta base, formular, en función de los recursos económicos y técnicos con los que cuentan, acciones realistas y realizables, en los componentes productivo, organizativo y comercial.

La etapa proyectar consta de 3 pasos:

- Conozcámonos,
- Soñemos,
- Planeemos nuestro futuro.

### HERRAMIENTAS

La caja de herramientas que acompaña esta etapa está compuesta por una serie de instrumentos, que se listan a continuación:

- Metodología para la caracterización de las asociaciones y su territorio: describe el proceso de aplicación, sistematización y análisis de la información de línea de base. Cuenta con un paso a paso para la realización de los talleres de capacitación de los encuestadores y algunos lineamientos generales para la socialización de la información con la comunidad.
- Guía para la construcción del mapa de sueños: describe, de manera práctica, la metodología propuesta para la construcción del mapa de sueños. Presenta también los instrumentos desarrollados para la priorización de los sueños, así como la identificación de los obstáculos que puedan presentarse para lograrlos.
- Guía para la construcción del plan de mejora de la organización: describe el proceso para el acompañamiento en la formulación e implementación del plan de mejora de la organización de productores.
- Metodología para la construcción de mapas parlantes y mentales: describe la metodología para la realización de talleres de mapas parlantes y mentales. Los primeros permitirán a la organización construir una imagen del proyecto, mediante la ubicación geográfica de las actividades que se realizarán con el proyecto; los mapas mentales, por su parte, permitirán, de manera gráfica, la identificación de responsables para cada una de las actividades a desarrollar.



# Paso 1 Conozcámonos

El paso  
conozcámonos,  
constituye el inicio del  
recorrido de fortalecimiento  
de las asociaciones. Mediante la  
elaboración de un diagnóstico  
inicial y el desarrollo de una línea  
base, se obtiene una radiografía  
completa y detallada de la  
asociación y del  
territorio.





# 1

Conozcámonos es el inicio del recorrido de fortalecimiento de las organizaciones. Empieza con un diagnóstico inicial, realizado por la propia organización de productores, con el apoyo de la organización facilitadora. En este paso, se levanta la línea base socioeconómica de las familias beneficiarias del proyecto, así como la línea base organizativa, permitiendo que la organización acceda a información de primera mano acerca de su territorio. Esta información es fundamental para la organización, puesto que le permite conocer el estado en el que se encuentra y la situación de sus asociados, información que resulta relevante no solo para el proyecto en cuestión, sino también para otro tipo de iniciativas que la organización gestione.

Este paso ayuda a construir una radiografía completa y detallada del territorio y a recopilar información relevante, que proveerá insumos para el proceso de monitoreo y seguimiento, durante las diferentes etapas de implementación del proceso, lo cual generará oportunidades de aprendizaje continuo, así como información para evaluar, al final del proceso, el impacto del proyecto.

## ¿En qué consiste este paso?

Es el punto de partida para la aplicación de las herramientas que, para el diagnóstico de la organización y sus familias, contiene la metodología, incluida la encuesta para el levantamiento de la línea base, y permitirá identificar la situación socioeconómica de las familias y recoger información relacionada con algunos indicadores, los cuales servirán de base para el monitoreo, seguimiento y evaluación del proyecto.

En este paso, se llevan a cabo actividades como: encuentros grupales, talleres, encuestas y charlas, entre otros, donde los asociados exponen sus realidades. Si bien es un paso de diagnóstico, puede ayudar a desarrollar espacios para reforzar el sentido de pertenencia y el compromiso con la asociación.



### ¿Qué logramos en este paso?

El principal logro es conocer el territorio y las condiciones en las cuales se encuentra la organización. Permite identificar las necesidades y problemáticas más relevantes, para así, a través de un trabajo colectivo, poder generar alternativas de solución tendientes a mejorar las condiciones socioeconómicas de las familias, y de la comunidad en general, y a consolidar las organizaciones. Otros resultados de este paso son:

- Motivar la participación de la comunidad en todas las etapas del proyecto.
- Consolidar una línea base socioeconómica.
- Evaluar el estado de las organizaciones (IDEO)<sup>2</sup>
- Al finalizar, lograr que los líderes de la asociación comprendan la importancia de realizar un diagnóstico inicial, como base para el diseño de una acción.
- Establecer el punto de referencia para medir el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas, a través de evaluaciones periódicas de los avances en la ejecución del proyecto.
- Conocer y construir un conocimiento integral del territorio, para que las organizaciones puedan elegir una mejor manera de vivirlo.

<sup>2</sup> IDEO Índice de Desarrollo Empresarial y Organizacional - creado en el marco del programa Oportunidades Rurales, del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural



### ¿Cómo lo logramos?

Mediante la realización de las tres actividades que están descritas en la herramienta “Metodología para la caracterización de las organizaciones y su territorio”, las cuales se listan a continuación:

- Actividad 1: Orientada a conocer el estado actual de la asociación, por medio de la aplicación de las fichas IDEO y EVAC<sup>3</sup>, las cuales facilitan la realización del diagnóstico inicial de la misma.
- Actividad 2: Diseñada para implementar la caracterización socioeconómica de las familias, mediante la aplicación, sistematización y análisis preliminar de la línea base.
- Actividad 3: Concebida para dar a conocer a las asociaciones los resultados más relevantes, derivados de la información recolectada en las actividades 1 y 2, mediante espacios de reflexión, en los cuales se socializan los resultados obtenidos en las encuestas, para que la organización pueda avanzar hacia siguiente paso: “SOÑEMOS”.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> EVAC - Evaluación de Capacidades, herramienta desarrollada por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo.

<sup>4</sup> La descripción completa de estas actividades se puede consultar en la herramienta “Metodología para la caracterización de las asociaciones y su territorio”



### Consejos útiles en este paso.

- Es importante la participación de todas las familias productoras, pues permitirá contar con información completa y al mismo tiempo, generar compromiso, sentido de pertenencia y promover el trabajo conjunto.
- Las personas encargadas de aplicar y diligenciar la encuesta deben recibir una capacitación adecuada. Se recomienda, de ser posible, elegir personas ajenas a la asociación, para evitar conflictos de interés.
- Para verificar si la encuesta cumple con los estándares esperados, se debe hacer una prueba piloto y tabularla.



### HERRAMIENTAS

¿Qué instrumentos de la caja de herramientas utilizo?

- Metodología para la caracterización de las asociaciones y su territorio



### ALERTAS

• Para garantizar que la información recopilada, a través de la encuesta, sea veraz y confiable, la persona encargada de aplicarla debe contar con una capacitación adecuada y, en lo posible, ser ajena a la asociación.

• Si la encuesta consta de varias partes, para evitar dispersión o respuestas deficientes, no es recomendable aplicarla en una sola visita.

• El pilotaje de la encuesta permitirá corregir posibles fallas que se puedan presentar en el manejo del formato, como la interpretación de las preguntas, entre otras dificultades que no es posible detectar en el momento de su elaboración.



### ROL DEL FACILITADOR

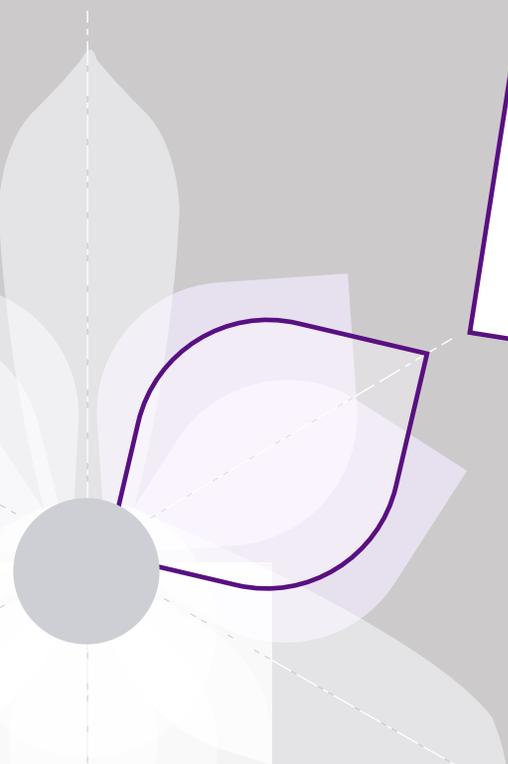
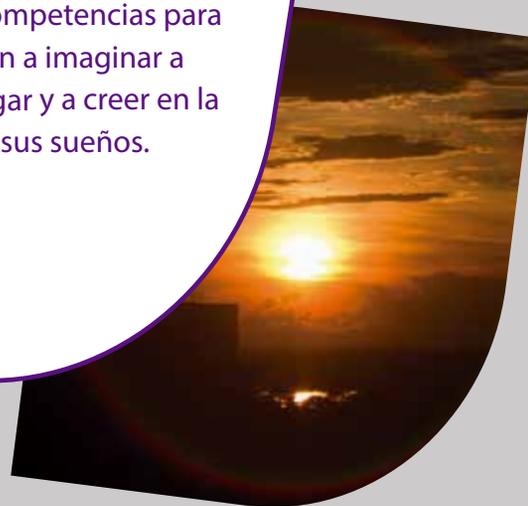
El rol del facilitador, en este paso, se centra en:

- Definir el perfil y seleccionar las personas encargadas de levantar la información de la línea de base (encuestadores).
- Capacitar a los encuestadores.
- Diseñar e implementar las pruebas piloto a la línea base.
- Apoyar el levantamiento de la línea base.
- Realizar el proceso de tabulación de la información recopilada.
- Acompañar a las organizaciones en el levantamiento de la información del IDEO.
- Realizar talleres con la organización, para socializar y validar la información recopilada, tanto en la línea base, como en el IDEO.



# Paso 2 Soñemos

En este paso, las asociaciones fortalecen sus competencias para soñar, aprenden a imaginar a dónde quieren llegar y a creer en la realización de sus sueños.





## 2 Soñemos

Soñemos constituye el eje central de la etapa proyectar. En este paso, se fortalecen las competencias de las organizaciones de productores para que sueñen y, sobre todo, para que creen que sus sueños son realizables y posibles, lo que les permitirá proyectarse a futuro, en cada una de las tres dimensiones: productivas, organizativas y comerciales.

Se busca que, en este paso, la organización sea capaz de soñar un futuro y sus miembros imaginen qué quieren ser como organización, a qué nivel quieren llegar en lo productivo y qué lugar quieren ocupar en la cadena de valor.

### ¿En qué consiste este paso?

Es una propuesta conceptual y metodológica innovadora que permitirá que las asociaciones, de forma conjunta, se proyecten como organización, a través de la elaboración de un “Mapa de sueños” de la organización. Esta herramienta, además de ayudarlos a proyectarse, sirve como instrumento para la consolidación del objetivo común que, como organización, tienen y que es, en esencia, la amalgama que los cohesiona y el fundamento para el proceso de fortalecimiento de competencias.

El “Mapa de sueños” de la organización será la base para la etapa siguiente, donde este mapa se traducirá en la planeación de las actividades del proyecto con dicha organización, en los aspectos productivo, comercial y organizacional.



### ¿Qué logramos en este paso?

- Percibir cómo la comunidad imagina y sueña su territorio y su organización.
- Ayudar a la comunidad a identificar y/o fortalecer los objetivos comunes como organización.
- Transformar la perspectiva de la organización hacia su futuro, generando optimismo y creando confianza en el proceso que se va a emprender.
- Fundamentar lo que, en el futuro, será el “plan de mejora”, como instrumento base para la implementación del proyecto con esta organización.

### ¿Cómo lo logramos?

La construcción de un mapa de sueños es una actividad innovadora, pero sencilla, que se convierte en una herramienta muy poderosa para las organizaciones. Consiste en una herramienta gráfica, en la cual se proyectan, en el corto, mediano y largo plazo, los sueños de la organización, en los componentes productivo, organizativo y comercial.

Puede ser tan extenso como queramos y debe reflejar los sueños colectivos. Para su elaboración, se puede utilizar y pegar material recortado, o también se puede dibujar. Lo importante es que el mapa de sueños contenga de forma gráfica todo lo que la asociación desearía que fuera su futuro.



### Para el desarrollo de este paso debemos:

- Concertar con los líderes de la organización, para definir el mejor momento para el desarrollo de los talleres y para garantizar la mayor participación posible por parte de los asociados.
- Sensibilizar y motivar a los productores a soñar, como fundamento para la realización de su proyecto de vida, tanto personal, como de la organización.
- Desarrollar los talleres para la construcción del mapa de sueños, para lo cual se ha diseñado una herramienta denominada: “Guía para la construcción del mapa de sueños”, en la que se presenta el paso a paso detallado para su construcción, en el marco de los talleres.

### Consejos útiles.

- Es importante lograr la participación de todos los asociados y promover el respeto por todas las opiniones; se debe fomentar la participación efectiva de todos, incluyendo mujeres, jóvenes, viejos, etc.
- El mapa de sueños es una herramienta tan útil que todos deberíamos usarla, por lo que es posible sugerir a los asistentes que este ejercicio pueda realizarse de manera personal o a nivel de cada familia.
- Algunas comunidades pueden sentir que no pueden soñar o que es imposible cumplir los sueños. Por esta razón, es importante iniciar el proceso a partir de la construcción de confianza y la motivación a los asociados, para que asuman una actitud positiva frente al ejercicio y sus resultados.



### HERRAMIENTAS

¿De qué herramientas disponemos para dar este paso?

Contamos con la herramienta:

- Guía para la construcción del mapa de sueños:



### ALERTAS

- La convocatoria debe ser masiva y debe garantizar la participación del mayor número de asociados posible. Este paso es crítico debido a que, si los sueños definidos no son compartidos por la mayoría de los asociados, el diseño completo del proyecto podría no satisfacer las expectativas de los asociados y, en consecuencia, el compromiso y la apropiación del proyecto serán menores.
- Por lo crítico del proceso, la organización facilitadora deberá seleccionar cuidadosamente el personal que acompañe y guíe este ejercicio; deben ser personas con un excelente manejo de grupos, con la suficiente experiencia y con la capacidad para lograr los objetivos trazados, especialmente en términos de motivación e invitación a proyectar.
- Existe la probabilidad de que, en estos espacios, surjan disputas y diferencias de enfoque entre asociados, e incluso pugnas por liderazgos. Es importante estar en capacidad de afrontar estas situaciones y ayudar a la organización a retomar el rumbo, para lo cual puede ser de gran utilidad regresar al objetivo común y partir de nuevo desde los puntos de coincidencia.
- Muchas mujeres rurales, o pertenecientes a algunas etnias, evitan participar en reuniones plenarios, o lo hacen con menor frecuencia, cuando están en grupos con presencia de hombres. Es fundamental que el facilitador, desde un comienzo, aclare la importancia de la participación, en igualdad de condiciones, de las



### ROL DEL FACILITADOR

El facilitador tiene un rol primordial en este paso, pues es quien guía a la organización en este proceso. Estas son algunos de los roles y actividades que debe asumir:

- Concertar con los líderes de la organización para definir el mejor momento para el desarrollo de los talleres y para garantizar la mayor participación posible por parte de los asociados.
- Preparar metodológicamente el taller, ideando herramientas para resolver posibles eventualidades, o para ayudar a la organización a corregir el rumbo, cuando este se haya perdido.
- Sensibilizar y motivar a los productores a soñar, como fundamento para el desarrollo del proyecto de vida, tanto personal como de la organización.
- Orientar los talleres para la construcción del mapa de sueños, para lo cual cuenta con una herramienta denominada: "Guía para la construcción del mapa de sueños", en la cual se describe el paso a paso detallado para el desarrollo de los talleres.



# Paso 3 Planeemos Nuestro Futuro

En este paso se materializan los sueños. Después de soñar, la organización planea su futuro mediante la construcción de un plan de mejora el cual define actividades, cronogramas y presupuesto a implementar.





### 3 Planeemos Nuestro futuro

En el paso anterior, la organización construyó su mapa de sueños y se proyectó a futuro. En este, teniendo como base y marco el mapa de sueños, la organización formula su plan de desarrollo, en función de los recursos técnicos y económicos que el proyecto pone a disposición, y elabora un documento, denominado “Plan de mejora”.

Este “Plan de mejora” será la estructura general que configurará el proyecto de fortalecimiento, que se desarrollará durante los dos o tres años de acompañamiento. En él, se definen actividades, cronogramas y presupuestos para cada una de las dimensiones: productiva, organizativa y de mercado, sobre la lógica de un camino para el logro de los objetivos superiores definidos en el mapa de sueños.

#### ¿En qué consiste este paso?

Este es también un paso crítico del proceso, pues es ahora cuando la organización diseña las actividades que realizará durante los dos o tres años de implementación del proyecto. Son ellos quienes, en el marco de sus prioridades, y con el acompañamiento técnico de la organización facilitadora, formulan las actividades, priorizan las acciones, acotan los presupuestos y definen el cronograma para su realización.

Todo esto hace parte de su plan de desarrollo, de su “plan de mejora”, gracias al cual la organización aprenderá a convertir los sueños en planes realizables y fortalecerá sus competencias para transformar estos sueños y esperanzas en metas de crecimiento específicas, en lo productivo, organizativo y comercial.



Los planes de mejora, son un instrumento mediante el cual las asociaciones diseñan acciones de fortalecimiento productivo y empresarial, con el fin de lograr modelos de inclusión económica que mejoren la calidad de vida de sus asociados.

De igual manera, estos planes proponen esquemas integrales de acción que buscan, además del fortalecimiento organizativo, apoyar a los productores campesinos en el mejoramiento de su producción y de sus condiciones socio-económicas. No se trata solamente de establecer planes de compra de equipos y productos agrícolas, sino de incentivar dinámicas y actitudes empresariales en torno a los bienes que producen.

Además de definir y priorizar las actividades para el fortalecimiento de competencias, el plan de mejora es la base para implementar otra etapa fundamental del proceso: el desarrollo del acuerdo de cooperación entre la organización de productores y la organización que será su acompañante en este proceso (la organización facilitadora). Las actividades del plan de mejora serán los resultados del acuerdo, sus acciones serán los productos o entregables del acuerdo y su presupuesto se dividirá en los desembolsos consecutivos, según el cronograma trazado. Todo ello, producto de la organización de productores misma, pues son ellos, como lo señalan los principios de la metodología (descritos en el marco conceptual), quienes determinan su desarrollo. Así, desde el diseño inicial, a través del acompañamiento permanente del proceso por parte de la organización facilitadora, comienza a configurarse el proceso de fortalecimiento de competencias.

### ¿Qué logramos en este paso?

- Formular objetivos y metas realizables que permitan planear el futuro de la organización.
- Tomar decisiones con relación a la priorización de las actividades requeridas para mejorar la productividad, fortalecerse como organización y mejorar su posición en el mercado.



- Planear acciones y ubicar gráficamente las actividades que se realizarán con el proyecto.
- Definir la inversión en insumos, equipos, material vegetal, infraestructura productiva, infraestructura organizativa y equipos de postcosecha, o para la agregación de valor.
- Fortalecer las competencias de los líderes de la asociación para identificar obstáculos, definir soluciones y formular un proyecto para hacerlo realidad.
- Fortalecer las competencias de los líderes y de algunos miembros de la organización para manejar el lenguaje y la lógica de los proyectos.
- Potenciar nuevos liderazgos, con enfoque de género y edad, para posteriormente transferir este conocimiento a los productores.
- Identificar liderazgos y potenciar roles al interior de la organización, para definir las personas encargadas de cada una de las actividades a desarrollar.

## ¿Cómo lo logramos?

La construcción del plan de mejora se realiza mediante una serie de sub pasos, los cuales serán mencionados de manera general; la caja de herramientas correspondiente, profundiza en los detalles para su formulación.

- **Priorizando los problemas y encontrando soluciones:** Se retoma el mapa de sueños y se identifican los problemas y obstáculos que no permiten tener el nivel productivo u organizativo proyectado. Una vez priorizadas las dificultades, se determinan las soluciones propuestas para resolver cada obstáculo o problema.
- **Identificando actividades:** Luego de definir las posibles soluciones, se identifica cada una de las actividades que permiten llevarlas a cabo; esta actividad se realiza para cada solución identificada, en cada uno de los componentes.



- **Definiendo presupuestos y cronogramas:** Cada una de las actividades debe ser presupuestada; la experiencia de los productores y los técnicos resulta fundamental a la hora de definir presupuestos ajustados a los costos de mercado. Adicionalmente se definen los tiempos realistas necesarios para la ejecución de cada actividad específica.
- **Priorizando:** Como los sueños son grandes, los obstáculos también lo son, razón por la cual habrá múltiples y amplias actividades para darles solución. Pero, lamentablemente, los presupuestos siempre son limitados. Por esta razón, este es el momento de priorizar. Es pues indispensable hacer ejercicios de priorización para ir ajustando el plan de mejora y, así, lograr finalmente realizar un balance de las actividades más relevantes, y que más aportan a cada componente, con el presupuesto y el tiempo disponible.
- **Identificando aliados:** La organización facilitadora acompaña a la asociación en la identificación de los aliados que la pueden apoyar en la solución de las dificultades y le ayuda a encontrar acciones que permitan implementarlas.

La construcción de mapas parlantes y mentales es una acción adicional, que agrega mucho valor a este paso. Tienen por objetivo ofrecer a las organizaciones de productores y a los facilitadores del proyecto una herramienta sencilla, que permite trabajar conceptos de planeación, estructuración y sistematización de resultados.

### Consejos útiles en este paso.

- Las actividades priorizadas deben ser realistas y realizables y deben impactar, de forma directa, los obstáculos o problemas identificados.
- La planificación debe ser realizada siempre por la comunidad misma, ya que son ellos los determinadores de su desarrollo, además de ser quienes mejor conocen sus problemas, por lo que, con el apoyo técnico necesario, pueden proponer las mejores soluciones.



- Antes de iniciar este paso, la información recogida en los pasos anteriores debe estar organizada y disponible: Conozcámonos (línea base) y Soñemos, (mapa de sueños).



### HERRAMIENTAS

- ¿Qué instrumentos de la caja de herramientas utilizo?
- Guía para la construcción del plan de mejora.
- Metodología para la construcción de mapas parlantes y mentales



### ALERTAS

- Existe el riesgo de priorizar actividades que no impacten de forma directa un problema u obstáculo priorizado, en especial, por el afán de priorizar infraestructuras o bienes más visibles. Para disminuir este riesgo, la organización facilitadora debe orientar adecuadamente la actividad, garantizando que el proceso se realice de forma lógica y consecutiva y, de ser necesario, debe corregir el camino.
- Todas las decisiones para la selección de actividades deben tomarse con base en argumentos técnicos, razón por la cual el acompañamiento técnico del proceso es fundamental.
- Presupuestar las actividades por fuera de los costos de mercado, por falta de conocimiento técnico y por falta de experiencia en los mercados locales, constituye un importante riesgo. Por ello es fundamental contar con la mayor cantidad de información disponible y con técnicos que posean el conocimiento necesario.



### ROL DEL FACILITADOR

- Desarrollar un papel activo en orientar y encaminar el plan de mejora de la organización hacia actividades que efectivamente conduzcan a una mejora, real y cuantificable, en la productividad y la capacidad organizativa y comercial.
- Proveer toda la capacidad técnica, todos los insumos de información y toda la orientación necesaria para ayudar a la organización en la adecuada priorización de actividades.



## 1 ETAPA PROYECTAR CASO DE ÉXITO

### FUINMUCAR

*“Un caso que muestra en la práctica cómo proyectar colectivamente el futuro”*

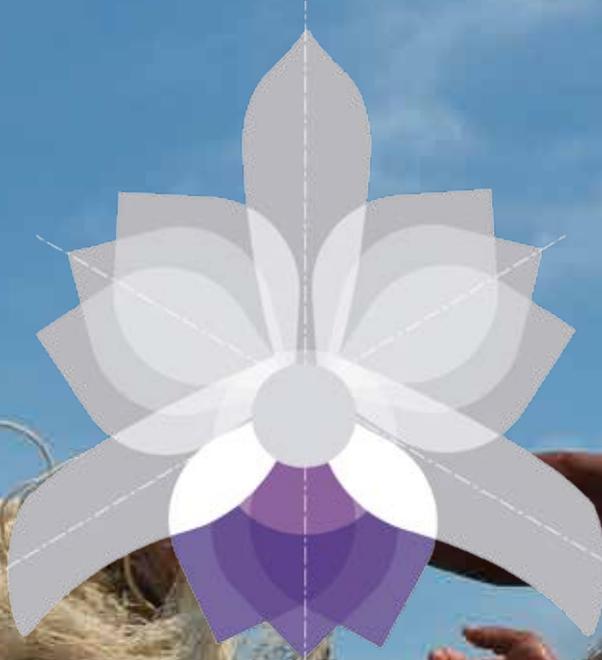
La Fundación para el Desarrollo Integral de la Mujer Carmeleña – FUINMUCAR, creada en 2013, es reconocida como la primera fundación de mujeres campesinas en el municipio del Carmen de Chucurí. Fue creada con el propósito de promover el desarrollo de políticas sociales que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de las mujeres campesinas y sus familias. El caso de FUINMUCAR constituye uno de los casos de éxito de esta etapa, debido a que este grupo de mujeres ha logrado proyectar su futuro a partir de sus sueños, mejorando las condiciones de vida de las mujeres asociadas.

Para lograr su propósito, la Fundación estableció estrategias que permitieron diferenciar los roles asumidos por el hombre y la mujer. El rol del hombre se enfocó en fortalecer las labores culturales del cultivo, mientras que el de la mujer se enfocó en desarrollar prácticas asociadas a la agregación de valor, específicamente a los procesos de transformación. Este grupo de mujeres proyectó, formuló y diseñó su plan de mejora, dirigido principalmente al desarrollo de una planta de transformación del grano de cacao en chocolate de mesa.

Actualmente la fundación cuenta con 102 asociadas activas, tiene una planta de transformación y una marca propia de chocolate. Este es un claro ejemplo de cómo una organización puede, con base en sus sueños, proyectar colectivamente su futuro, soñarlo y realizarlo. Este caso de FUINMUCAR evidencia como los sueños se pueden convertir en realidad.







## 2 ETAPA REALIZAR

*“...realizar colectivamente su proyecto...”*



## ETAPA REALIZAR



La etapa “Realizar” es la etapa principal del proyecto y la que tomará el mayor tiempo en la implementación del mismo, pues es cuando la organización de productores fortalece sus competencias para realizar y ejecutar todo aquello que proyectó y soñó en la etapa anterior.

Esta etapa es muy importante para el fortalecimiento de competencias, ya que es aquí cuando las asociaciones se preparan, adquieren habilidades, fortalecen capacidades para mejorar su producción y mejorar la calidad, lo que permitirá lograr resultados, tales como, contar con una organización más sólida y fuerte, para acceder a mercados más amplios, agregando valor a sus productos.

En la etapa anterior la organización soñó, se proyectó y planificó su desarrollo. En esta etapa debe ejecutar y realizar las actividades que planificó.

La etapa realizar consta de 3 pasos:

- Preparémonos
- Actuemos
- Colaboremos



### HERRAMIENTAS

La caja de herramientas que acompaña esta etapa está compuesta por una serie de instrumentos, los cuales se listan a continuación:

- Modelo documento de acuerdo: Contiene el modelo de acuerdo a suscribir entre la organización de productores y la organización facilitadora.
- Guía para la dirección administrativa del proyecto.
- Guía mis primeras compras: Define los procesos a seguir, por parte de las organizaciones de productores, para realizar las compras con recursos provenientes de los acuerdos suscritos. Así mismo, provee los documentos de soporte para que las organizaciones de productores administren adecuadamente sus recursos financieros y los bienes adquiridos.
- Guía de acompañamiento técnico: Contiene una guía de procedimientos a seguir por parte de los Técnicos de Campo del proyecto, su interacción con los Gestores de Campo de las organizaciones de productores y la forma cómo estos últimos realizan sus actividades.
- Guía de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA): Contiene orientaciones generales para la construcción de la cartilla de buenas prácticas agrícolas, específicas para el cultivo priorizado; incluye definiciones, aspectos generales, principios, requisitos, compromisos, visitas, lista de chequeo y certificaciones.
- Guía fondos rotatorios: Contiene la guía para la implementación y operación de los fondos rotatorios de crédito y comercialización, destacando su importancia, ventajas, fuentes, dirección, deberes, derechos, políticas, modalidades y líneas de crédito, comité de crédito, procedimientos de cartera y operación del fondo de comercialización asociativo.
- Guía de acceso a mercados: Contiene la descripción de las estrategias competitivas, de distribución, de precios, promocionales y de producto, tendientes a lograr condiciones más ventajosas en la comercialización de productos agrícolas y pecuarios.
- Manual para el fomento del trabajo colaborativo y desarrollo de bienes comunitarios: Describe las estrategias colaborativas y la manera de promoverlas e implementarlas al interior de organizaciones y comunidades de la zona rural.



## ETAPA REALIZAR Paso 4 Preparémonos

Este paso recuerda la importancia de fortalecer y desarrollar capacidades de los asociados, lo cual les permitirá adquirir conocimientos tanto prácticos como técnicos, para que sean aprovechados por los productores en cualquier momento del proyecto.

# Paso 4 Preparémonos





## ETAPA REALIZAR Paso 4 Preparémonos

**4** Este paso concentra la mayor parte de los procesos que permitirán a los asociados prepararse para el futuro cercano, en términos de conocimientos, tanto prácticos, como técnicos, los cuales están enfocados principalmente a la generación de habilidades para la administración y la gestión financiera, el manejo técnico del cultivo y el desarrollo de procesos de agregación de valor, como, por ejemplo, la transformación.

El proceso de implementación del proyecto es fundamentalmente un proceso de preparación y formación de las organizaciones, pues, en cada uno de los pasos, se adquieren conocimientos y aprendizajes.

Dentro de las herramientas que soportan este paso vale mencionar: las guías para la administración financiera, el establecimiento y la gerencia de fondos rotatorios, las guías de buenas prácticas agrícolas y la guía de acceso a mercados, entre otras, las cuales permiten, tanto a la asociación, como a la organización facilitadora, prepararse para la implementación del proyecto.

### ¿En qué consiste este paso?

En el paso preparémonos se capacitan las asociaciones, a través de jornadas o talleres, asesorías individuales o grupales, escuelas de campo, giras técnicas, visitas y demás acciones que se considere fortalezcan las competencias de los productores en las dos dimensiones y durante toda la duración del proyecto.

Se trata de una etapa de formación que exige un trabajo importante por parte de la organización facilitadora, en términos de diseño e implementación de talleres de capacitación, escuelas de campo, giras técnicas, prácticas y, de manera más general, en términos de asistencia técnica.

En este paso, debemos concentrarnos en proporcionar, a los miembros de la organización de productores, insumos y conocimientos en temas administrativos, financieros, gerenciales, técnicos, comerciales y organizacionales.



## ETAPA REALIZAR Paso 4 Preparémonos

Esta metodología se caracteriza por la asistencia permanente y “personalizada”, por parte de los técnicos de la organización facilitadora, durante los dos años del proyecto. En esta fase, y en este paso en particular, esta asistencia adquiere mayor relevancia.

Algunos de los temas que se trabajan, en este paso, son:

- Qué es un documento de acuerdo y cuáles son los anexos asociados al mismo; cómo se aplican las herramientas: evaluación de capacidades de la organización e Índice de Desarrollo Empresarial y Organizacional (IDEO) del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural; de igual manera, define cómo se construye un marco lógico y cuál es el contenido del formato de acuerdo.
- Qué son las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), cuál es la normativa vigente sobre BPA, cuáles son los requisitos para certificación, trámites, visitas y lista de chequeo.
- Pasos para la planeación financiera, ejecución presupuestal, realización de las primeras compras y seguimiento a las mismas.
- Manejo de los fondos rotatorios de crédito y comercialización.
- Gestión de acceso a mercados de productos agropecuarios.
- Acompañamiento técnico en campo, individual o grupal.

### ¿Qué logramos en este paso?

- Los productores agropecuarios, en especial los directivos de la organización, conocen los beneficios y compromisos que adquieren con la suscripción del formato de acuerdo.
- Se potencian nuevos liderazgos, con enfoque de género y edad, para que posteriormente transfieran sus conocimientos a los productores, a través del servicio de extensión.
- Los productores agropecuarios conocen, se preparan y capacitan en temas de Buenas Prácticas Agrícolas. La organización de productores agropecuarios fortalece competencias para administrar sus propios recursos, cotizar bienes y servicios, realizar las compras de los mismos, en condiciones favorables y con las respectivas garantías de calidad.
- La organización de productores agropecuarios tiene la capacidad para administrar el fondo rotatorio de crédito y comercialización; así mismo, los productores agropecuarios aprenden a hacer un uso adecuado de estos recursos.
- Los productores agropecuarios reciben acompañamiento técnico en campo, para mejorar las condiciones de producción, en cuanto a cantidad, productividad y calidad de los productos.



## ETAPA REALIZAR Paso 4 Preparémonos

- Los productores agropecuarios conocen cómo acceder a mercados más formales, comercializando sus productos en forma asociativa y en condiciones comerciales más favorables.
- La asociación cuenta con un capital humano cualificado para enfrentar nuevos desafíos y proyectos.

### ¿Cómo lo logramos?

Buena parte del proceso continuo de formación y fortalecimiento de competencias de las asociaciones se da entre el técnico y los productores, en la interacción y el trabajo del día a día que hacen parte del proceso de asistencia técnica, por lo que muchos de los temas abordados no son susceptibles de ser presentados como herramientas, en este documento.

A continuación, se presentan, de manera general algunos temas fundamentales del proceso de formación, que deben ser considerados como guía general de asistencia, en vista de que el universo de temáticas abordadas en la formación es infinito. En la Caja de Herramientas correspondiente a este paso, se presenta el detalle de cada uno de estos temas.

#### Capacitación Documento de Acuerdo (*Grant*)<sup>5</sup>

Para realizar la capacitación relacionada con la construcción de los documentos de acuerdo (*Grant*), el facilitador realiza un taller de socialización, con la participación de los productores agropecuarios del proyecto, que tiene como propósitos:

- Dar a conocer las consideraciones generales del documento de acuerdo, los beneficios que aporta, así como los compromisos que adquiere la organización y que se derivan de la suscripción del mismo.
- Dar a conocer las funciones de el/la gerente del proyecto, el/la gestor(a) social y el/la tesorero(a).
- Conformar el comité directivo previsto en el *Grant*.
- Construir el plan de trabajo para la implementación del *Grant*.

<sup>5</sup> *Grant* - Herramienta utilizada por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo para la elaboración de acuerdos de subsidio.



## ETAPA REALIZAR Paso 4 Preparémonos

### Capacitación en manejo financiero y primeras compras

Para la capacitación en manejo financiero y primeras compras, el facilitador realiza un taller dirigido al comité directivo, previsto en el *Grant*, que tiene como propósito:

- Conocer cómo elaborar un presupuesto.
- Conocer cómo elaborar un flujo de caja.
- Aprender a construir términos de referencia básicos para la contratación de servicios.
- Conocer cómo realizar cotizaciones.
- Aprender a hacer cuadros comparativos.
- Adoptar las mejores prácticas en el cierre de compras.
- Hacer seguimiento a las garantías.

### Capacitación en fondos rotatorios de crédito y comercialización

Para la capacitación en fondos rotatorios de crédito y comercialización, el facilitador realiza un taller dirigido al comité directivo, previsto en el *Grant*, con los siguientes propósitos :

- Dar a conocer el contexto de las microfinanzas rurales en Colombia.
- Explicar las generalidades sobre fondos rotatorios, fuentes de recursos, dirección, deberes, derechos y documentos requeridos.
- Dar a conocer las políticas de crédito, garantías, líneas de crédito, condiciones financieras, funciones del comité de crédito, desembolsos y procedimientos de administración de cartera.
- Conocer la forma de operar el fondo de comercialización.
- Socializar los formatos propuestos, como los de solicitud y aprobación de crédito.

### Capacitación para el acompañamiento técnico

Para la capacitación para el acompañamiento técnico, el facilitador realiza un taller con la participación del comité directivo previsto en el *Grant*, así como de los gestores sociales y los asistentes técnicos del proyecto, con los siguientes objetivos:



## ETAPA REALIZAR Paso 4 Preparémonos

- Dar a conocer los lineamientos del proyecto sobre los componentes productivo, organizacional y comercial.
- Adquirir las habilidades necesarias para desarrollar un trabajo de campo integral, en lo productivo, organizacional y comercial.
- Conocer los mecanismos de planeación de actividades en campo y el registro y seguimiento a las mismas.
- Definir los alcances de la asesoría en campo, clarificando los límites en materia de prescripción de plaguicidas.

### **Capacitación en gestión de acceso a mercados de productos agropecuarios**

Para la capacitación en gestión de acceso a mercados de productos agropecuarios, el facilitador realiza un taller con la participación del comité directivo previsto en el Grant, así como de los gestores de acceso a mercados y los asistentes técnicos del proyecto, con los siguientes propósitos:

- Conocer los procesos de pos cosecha de productos agropecuarios, mediante la promoción de la adopción de Normas Técnicas Colombianas (NTC), Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y Buenas Prácticas de Higiene (BPH).
- Fortalecer las habilidades para identificar las necesidades y requisitos del mercado de productos agropecuarios.
- Mejorar las capacidades de las organizaciones de productores para caracterizar la oferta y dar respuesta a los mercados formales, distintos de aquellos a los cuales ya acceden las organizaciones de productores.
- Fortalecer las habilidades para lograr nuevas y mejores oportunidades de negocio para la comercialización de productos agropecuarios en los mercados formales, distintos de aquellos a los cuales ya acceden las organizaciones de productores.



### Consejos útiles

- El Grant es un acuerdo de donación utilizado por el PNUD, que se propone como modelo general que puede adaptarse a las características y particularidades que mejor se ajusten a la organización facilitadora.
- Para los talleres de capacitación, es necesario utilizar un lenguaje sencillo y las ayudas didácticas más adecuadas; se recomienda priorizar actividades dinámicas y basadas en la práctica, antes que talleres magistrales.
- Actividades como giras técnicas, escuelas de campo e intercambios entre pares son excelentes herramientas para potenciar el aprendizaje, así como para la adopción y puesta en marcha de acciones en las organizaciones.



## ETAPA REALIZAR Paso 4 Preparémonos



### HERRAMIENTAS

¿Qué instrumentos de la caja de herramientas utilizo?

- Modelo documento de acuerdo.
- Guía de procedimientos para la dirección administrativa y técnica del proyecto en las organizaciones de productores.
- Guía mis primeras compras.
- Guía de acompañamiento técnico.
- Cartilla de Buenas prácticas agrícolas (BPA) y lista de chequeo.
- Guía fondos rotatorios.
- Guía de acceso a mercados.



### ALERTAS

- Es importante tener en cuenta que el proceso formativo y de fortalecimiento de competencias es un proceso continuo, que se realiza durante toda la implementación del proyecto y no solo en este paso. Este paso se refiere más a la capacitación en temas puntuales, importantes para la gestión del proyecto y la generación de capacidades.
- Antes de promover la implementación de algunas prácticas agrícolas u organizativas, es importante conocer la comunidad y sus complejidades; en algunas ocasiones, es importante saber entender cuando alguna acción no es aceptada culturalmente para evitar conflictos con las comunidades.



### ROL DEL FACILITADOR

- En aula, el facilitador asume el rol de capacitador que comparte sus conocimientos a los productores agropecuarios en temas administrativos, financieros, gerenciales, organizacionales.
- En campo, el facilitador asume el rol de asistente técnico o de asesor que transfiere conocimiento al productor, que ha sido elegido por la comunidad para visitar sus fincas, conocido como gestor de campo, y que es quien orienta las actividades productivas y comerciales.



## ETAPA REALIZAR Paso 5 Actuemos

Es el momento de actuar con base en lo aprendido. Al llegar a esta etapa del recorrido, las asociaciones ya cuentan con las competencias necesarias para implementar las actividades definidas en el plan de mejora

## Paso 5 Actuemos





## ETAPA REALIZAR Paso 5 Actuemos

**5** Actuemos es un paso amplio en el cual se desarrollan buena parte de las actividades definidas en el plan de mejora, para las tres dimensiones. Es ahora cuando la organización cuenta con las competencias necesarias para realizar compras, adquirir bienes y equipos de forma transparente, y contratar servicios que le ayuden a mejorar su productividad, lo que le permite iniciar proyectos de infraestructura comunitaria y productiva.

Este paso cuenta también con una serie de herramientas de apoyo, entre las que se puede destacar la guía para el desarrollo de acuerdos comerciales.

### ¿En qué consiste este paso?

El paso Actuemos consiste en llevar a cabo todas las acciones diseñadas en el plan de mejora. Es el momento de implementar el proyecto seleccionado y contratar el comité directivo y técnico del proyecto, realizando las primeras compras, haciendo las primeras adquisiciones y contratando los primeros servicios de apoyo.

Aquí, se empiezan a implementar las acciones para el desarrollo productivo como son la compras de insumos, semillas, material vegetal o el establecimiento de los sistemas de riego.

Es el momento de construir la infraestructura organizativa, mejorando las oficinas y lugares de reunión, comprando dotación de equipos e insumos; es también el momento de construir y adecuar infraestructura para el acopio y para el beneficio, o para adecuar los espacios y comprar los equipos necesarios para los procesos de transformación.

Es cuando se realiza el proyecto en términos de ejecutar acciones.



### ¿Qué logramos en este paso?

En este paso, se ejecutan todas las acciones que permiten transformar los procesos productivos, organizativos y de mercado.

- Mejorando la productividad,
- Aumentando el área sembrada,
- Mejorando la calidad,
- Mejorando la calidad de los suelos,
- Mejorando la gestión administrativa y financiera de la organización,
- Desarrollando acciones comunitarias colaborativas,
- Mejorando los procesos de pos cosecha,
- Agregando valor a los productos,
- Posicionándonos mejor en la cadena de valor.

### En este paso logramos:

- Que los productores agropecuarios y los directivos de la organización de productores agropecuarios hagan uso de los beneficios y cumplan con los compromisos que adquieren con la suscripción del documento de acuerdo (*Grant*).
- Que los productores agropecuarios pongan en práctica, en sus fincas las Buenas Prácticas Agrícolas.
- Que la organización de productores agropecuarios realice las cotizaciones de bienes y servicios, efectúe las compras de los mismos en condiciones favorables y con las respectivas garantías de calidad.
- Que la organización de productores agropecuarios realice la administración del Fondo



## ETAPA REALIZAR Paso 5 Actuemos

Rotatorio de Crédito y Comercialización y que los productores agropecuarios hagan un uso adecuado de estos recursos.

- Que los productores agropecuarios reciban acompañamiento técnico en campo y mejoren las condiciones de producción en cantidad, productividad y calidad de los productos.
- Que los productores agropecuarios accedan a mercados más formales, comercializando sus productos en forma asociativa y en condiciones comerciales más favorables.

### ¿Cómo lo logramos?

Este paso solo puede lograrse con el compromiso de la organización de productores y el acompañamiento permanente de la organización facilitadora.

Para este paso debemos realizar las siguientes acciones.

1. Seleccionar el comité directivo y el comité técnico del proyecto, al interior de la organización.
2. Llevar a cabo las primeras acciones definidas en el primer tramo del acuerdo y que son requeridas para acceder al primer desembolso.
3. Implementar el plan de mejora en su totalidad, desarrollando todas y cada una de las actividades proyectadas en él.
4. Realizar el proceso de asistencia técnica a la asociación, por parte de la organización facilitadora.



### Consejos útiles

- En los primeros momentos de la puesta en marcha del proyecto, el paso Actuemos debe entenderse como un paso gradual de la capacitación a la acción, que requiere del acompañamiento permanente del facilitador.
- En este paso es posible realizar procesos de capacitación más personalizados, que permitan reforzar algunos contenidos.



## ETAPA REALIZAR Paso 5 Actuemos



### HERRAMIENTAS

¿Qué instrumentos de la caja de herramientas utilizo?

- Modelo documento de acuerdo
- Guía de procedimientos para la dirección administrativa y técnica del proyecto en las organizaciones de productores
- Guía mis primeras compras
- Guía de acompañamiento técnico
- Cartilla de Buenas prácticas agrícolas (BPA) y lista de chequeo
- Guía fondos rotatorios
- Guía de acceso a mercados



### ALERTAS

Se debe tener en cuenta que el paso Actuemos es la realización de lo previsto en el paso Preparémonos y por ello se emplean las mismas herramientas. Por ello, pareciera que los contenidos de estos dos pasos se repiten.

Este es un paso muy amplio y en él se resume casi toda la vida del proyecto, razón por la cual la principal alerta se enfoca en la necesidad de garantizar, por parte de la organización facilitadora y durante todo el proceso, el acompañamiento permanente de técnicos en campo. Este aspecto es crítico, no solo por la necesidad del mismo para hacer seguimiento a la ejecución eficiente y transparente de los recursos, sino también para garantizar la permanente motivación de los productores en el proceso.

La participación del facilitador en el comité directivo del proyecto es crítica para la asociación, pues debe ser él quien apruebe, como instancia final, las compras y adquisiciones que realiza la organización.

Existen unos mecanismos de control, definidos en la herramienta de acompañamiento técnico como son el reporte permanente de los extractos bancarios de la organización y la exigencia el visto bueno del facilitador para realizar las adquisiciones, entre otras.



### ROL DEL FACILITADOR

Este paso requiere de un equipo de facilitadores con habilidades y capacidades muy variadas, en lo organizativo, lo técnico y lo comercial y que logre guiar adecuadamente los diferentes ámbitos de implementación del proyecto.

El facilitador acompaña y garantiza que las acciones se realicen. Es quien, en algunos momentos, motiva, y en otros, debe presionar y exigir avances, pero siempre debe ser quien acompañe permanentemente a la organización para ayudarlos a resolver los problemas y a acceder a soluciones que permitan la ejecución de las actividades y el fortalecimiento de la organización.



## ETAPA REALIZAR Paso 6 Colaboremos

El recorrido continúa, esta vez aprendiendo a apoyarse los unos a los otros y facilitando la construcción del capital social en las asociaciones.



# Paso 6 Colaboremos



## ETAPA REALIZAR Paso 6 Colaboremos

**6** En este paso, se busca que, a través de diferentes herramientas, la organización facilitadora y la propia organización, promuevan y faciliten el desarrollo de acciones comunitarias colaborativas. El desarrollo de este tipo de estrategias promueve, además de un objetivo productivo o de transformación específico, la construcción de comunidad y el desarrollo de capital social.

Una de las herramientas tipo de este paso es la guía para la promoción de acciones comunitarias colaborativas.

### ¿En qué consiste este paso?

En este paso, a través de diversas estrategias, la organización facilitadora, en estrecha coordinación con los líderes de la organización, promoverán y facilitarán el desarrollo de actividades enfocadas a la construcción de bienes comunitarios y acciones colaborativas en pro de la comunidad y de su organización.

Este tipo de estrategias además de tener un impacto directo en la productividad, en la cosecha o en algún proceso de transformación, tienen un fuerte impacto en la construcción de comunidad, en la construcción de capital social y en el fortalecimiento de redes entre miembros de la comunidad.

En este paso se propondrán y se recuperarán estrategias colaborativas, usadas hace algunos años para trabajar el mejoramiento de los cultivos y para vivir en comunidad. Se trabajará promoviendo sus ventajas y haciendo un análisis de por qué se han dejado de usar.



### ¿Qué logramos en este paso?

- Desarrollar redes y estrategias de trabajo colaborativo, las cuales, además de fortalecer la organización, producen beneficios directos en términos productivos y/o de agregación de valor.
- Promover el desarrollo acciones comunitarias de tipo productivo, tales como producción de abono orgánico en núcleos comunitarios, construcción de acciones comunitarias para el acceso al agua para riego, establecimiento de zonas de pos cosecha, establecimiento de centros de acopio y distribución, desarrollo de centrales de beneficio comunitario.
- Promover el desarrollo de acciones comunitarias para la agregación de valor, tales como: construcción de infraestructura para la transformación de productos, construcción de espacios comunitarios para lavado, encerado y empaque, etc.
- Ayudar a la comunidad a reconocer que el trabajo colectivo es más efectivo, trae más beneficios para lograr los objetivos propuestos y permite además estrechar los vínculos con los vecinos y lograr mejores resultados, en menos tiempo.

### ¿Cómo lo logramos?

#### Estrategias colaborativas ¿cómo se hacía antes?

Un primer paso para trabajar juntos es recordar como lo hacía la comunidad tiempo atrás. Entre las estrategias colaborativas más comunes, que mejores resultados dan y que aún hoy se practican en algunos territorios, se pueden mencionar; la Mano Prestada y la Minga, las cuales se describen a continuación:



## ETAPA REALIZAR Paso 6 Colaboremos

### La Mano Prestada

Es una estrategia colaborativa que se utiliza principalmente para unir esfuerzos y rebajar costos en el mantenimiento de los cultivos. En esta estrategia un grupo de productores diseñan un proceso de rotación para trabajar en labores de limpieza o mantenimiento del cultivo en una finca a la vez y de esta forma, al culminar la rotación, todas las fincas del grupo tienen la labor realizada.

Algunas de las ventajas de la mano prestada son:

- No se generan costos por pago de jornales, ya que cada uno está prestando su mano para un fin común.
- Se realizan las labores culturales del cultivo en menor tiempo y quedan mejor hechas.
- Se garantiza que las fincas vecinas también realicen las labores, lo que, para los casos de control fitosanitario, es ventajoso, pues se elimina el riesgo de afectación por infestación en fincas vecinas, no manejadas adecuadamente.
- Se promueve el intercambio de conocimientos, pues el conocimiento de unos llega a los demás y a la vez, se pueden identificar conjuntamente “formas de hacer” y prácticas más efectivas.
- Se fortalecen los lazos de amistad, confianza y colaboración entre miembros de la comunidad.
- Se construye comunidad y capital social

### La Minga

Es otra estrategia colaborativa que se usa, principalmente, cuando se quiere hacer el mantenimiento de un bien comunitario, por ejemplo, arreglar un camino o una vía terciaria, hacer mantenimiento a una infraestructura, recuperar canales de riego, o trabajar en la huerta del colegio, entre otros.

Este tipo de estrategias requieren que haya cierto grado de organización comunitaria, la cual se fortalece, a medida que se implementa la estrategia .



## ETAPA REALIZAR Paso 6 Colaboremos

Algunas de las ventajas de la minga son:

- Rápidamente, se ponen en funcionamiento bienes o servicios que la comunidad necesita.
- Se logra comprobar la capacidad de solucionar dificultades dentro de la misma comunidad, sin la ayuda de personal externo.
- Se fortalecen los lazos de amistad y confianza, a medida que se construye comunidad.
- Se mejoran las condiciones de vida de la comunidad, en general
- Se envía un fuerte mensaje al resto de la comunidad, en términos de optimismo, confianza y ventajas del trabajo colaborativo.

Otros ejemplos:

Núcleos comunitarios para la producción de abono orgánico.

Ventajas:

- Aporta infraestructura productiva a la organización (patrimonio).
- Aumenta la rentabilidad del cultivo gracias a la reducción de costos por concepto de abonos.
- Mejora la condiciones del suelo conservando su humedad.
- Aumenta la productividad.



## ETAPA REALIZAR Paso 6 Colaboremos

- Se puede convertir en una línea de negocio, que genere ingresos adicionales a la organización, vía venta de abono.
- Ayuda a fortalecer la organización, ya que se requiere un mecanismo de trabajo bien coordinado para tener éxito.

### Centrales de beneficio comunitario

*Un ejemplo con productores de cacao*

Ventajas:

- Aporta infraestructura productiva a la organización (patrimonio).
- Genera ingresos a la organización.
- Los productores reciben directamente los recursos por la venta de productos.
- La organización puede garantizar, a un aliado comercial, la estabilidad y los mismos estándares de calidad, en términos de niveles de fermentación.
- Se generan capacidades técnicas y, en algunos casos, puestos de trabajo para encar garse del proceso de fermentación y secado.



### Consejos útiles

- Recuerde que, aunque las estrategias colaborativas son la columna vertebral del desarrollo en la asociación, también hay actividades y responsabilidades individuales que se deben cumplir para alcanzar los objetivos trazados.
- En comunidades y organizaciones no muy consolidadas, es importante dejar pasar un tiempo, antes de empezar a proponer este tipo de estrategias, pues se requiere que el equipo técnico (el facilitador) conozca más a fondo las dinámicas propias de la organización, para así proponer y promover estrategias que sean acordes con esta realidad, lo que constituye un factor crítico para su éxito.
- Enfrentarse a dificultades, como por ejemplo la falta de credibilidad de algunos productores a la implementación de este tipo de procesos, es parte del proceso. Es importante perseverar y buscar estrategias para generar confianza, para lo cual puede ser muy importante identificar desde el principio ganancias rápidas que aporta la implementación de la estrategia y empezar por ahí.



## ETAPA REALIZAR Paso 6 Colaboremos



### HERRAMIENTAS

¿Qué instrumentos de la caja de herramientas utilizo?

- Manual para el fomento del trabajo colaborativo y desarrollo de bienes comunitarios.



### ALERTAS

• Este tipo de estrategias requiere, en algunos casos, proveer apoyo para el desarrollo de la misma, sin lo cual puede ser más difícil su implementación. Un ejemplo puede ser el desarrollo de núcleos comunitarios para la producción de abono, para lo cual se requiere destinar recursos iniciales para la construcción de la infraestructura básica. Es entonces fundamental tener este tipo de iniciativas presentes al momento de formular el plan de mejora.

• Para proponer una estrategia de este tipo, es fundamental la claridad y el conocimiento técnico profundo del facilitador, pues la organización no está dispuesta a ensayar y los fracasos, debidos a un desconocimiento técnico, pueden resultar en pérdida de confianza por parte de los técnicos de campo y en desmotivación.



### ROL DEL FACILITADOR

El facilitador es el líder principal de este proceso: es el primero que tiene que entender el concepto de las estrategias colaborativas, apoyando y motivando a la comunidad o asociación, para que desarrolle una estrategia colaborativa.

Como líder principal, es el primero que tiene que dar ejemplo, el primero que debe creer que si se puede, el primero que debe cambiar y debe sentir pasión por lo que hace.

El acompañamiento del facilitador debe ser integral e incluir aspectos técnicos, empresariales y sociales; las estrategias colaborativas se promueven desde el primer día de encuentro con las asociaciones hasta el final del proceso.

No hay una receta exacta para la consolidación de las estrategias colaborativas: esto requiere de la experiencia y del conocimiento del facilitador y de su capacidad para sensibilizar y lograr el compromiso de los participantes.



### AGROBARCE

*“Un caso que evidencia cómo ejecutar de manera colectiva un proyecto desde el fortalecimiento de competencias”*

La Asociación de productores, procesadores y comercializadores agropecuarios de Barcelona -AGROBARCE - fue creada en 2012, en la vereda Barcelona del municipio de San Bernardo del Viento y surge de la necesidad de comercializar sus productos agrícolas, evitando los intermediarios y obteniendo precios más justos y equitativos.

El caso de AGROBARCE, constituye uno de los casos de éxito de esta etapa, debido a que este grupo de 48 productores ha logrado implementar y ejecutar adecuadamente su proyecto, empoderando a sus asociados y logrando los propósitos, en términos de mejoramiento productivo y comercial.

Además de esto, esta organización ha logrado, desarrollar estrategias de trabajo conjunto y colaborativo, priorizando el desarrollo de bienes comunitarios y construyendo una comunidad más confiada, unida y dispuesta a construir desde lo colectivo.

Gracias a esto AGROBARCE cuenta hoy con:

- Asociados con mayores capacidades técnicas para administrar e implementar un proyecto.
- Bienes comunitarios como bodegas, oficinas y centros de acopio.
- Núcleos de abono para el uso de los asociados con producciones superiores a 7 toneladas mensuales.
- Prácticas colaborativas en funcionamiento tales como mingas y mano prestada.

Este caso de éxito destaca cómo ABROBARCE diseñó y ejecutó su proyecto de manera colectiva, construyendo comunidad y evidenciando que la unión hace la fuerza.







# 3 ETAPA CRECER

*“... y vencer obstáculos, aprovechando nuevas oportunidades...”*



## ETAPA CRECER



Con la etapa Crecer, se cierra un ciclo con las organizaciones. Después de fortalecer competencias, en esta etapa, se enfatiza en el seguimiento a indicadores, se evalúa y aprende del proceso. La etapa permite que las asociaciones estén en la capacidad de repensarse como organización, plantearse nuevos objetivos, trabajar para lograrlos y crecer.

En esta etapa, se fortalecen las competencias de la organización para evaluar los procesos, extraer lecciones aprendidas y tomar decisiones sobre desempeño de indicadores y, lo más importante, identificar y gestionar oportunidades para el crecimiento de la organización.

La etapa crecer consta de 3 pasos:

- Cómo vamos
- Aprendamos
- Ampliemos el horizonte



### HERRAMIENTAS

La caja de herramientas que acompaña esta etapa está compuesta por una serie de instrumentos, los cuales se listan a continuación:

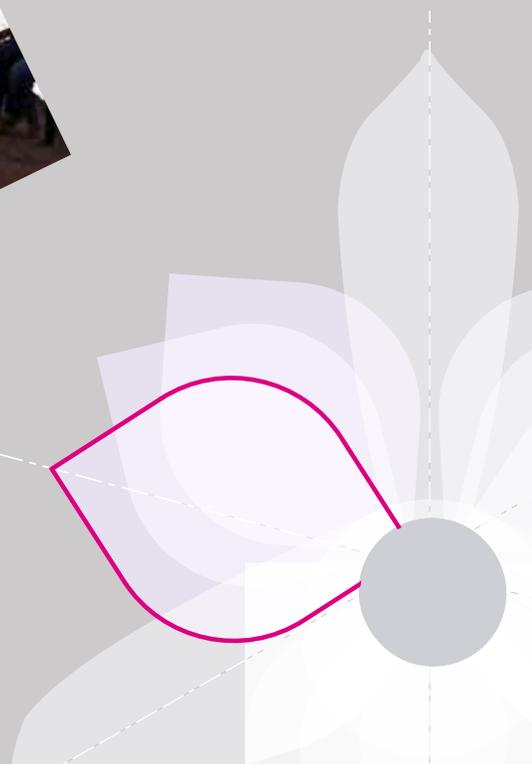
- Manual de uso herramienta de seguimiento y monitoreo: este manual presenta instrucciones sencillas y precisas para el uso de la herramienta de seguimiento y monitoreo. Brinda los insumos necesarios para sistematizar de forma ordenada la información de los principales indicadores del proyecto y permite graficarlos para su uso posterior en reportes de gestión.
- Paso a paso para el desarrollo de espacios de discusión constructiva: describe diferentes estrategias para compartir las experiencias de la comunidad y fomentar el aprendizaje colaborativo, a través del intercambio de experiencias de éxito y fracaso. Esta herramienta permitirá celebrar los triunfos y asimilar las fallas, fortaleciendo aún más la asociación y mejorando el trabajo que se ha venido realizando.
- Cartilla un nuevo sueño: Esta cartilla cuenta con diferentes instrumentos; ejercicios, ejemplos y consejos prácticos para la realización de nuevos sueños, mediante la identificación de nuevas oportunidades y la auto-gestión de recursos.



# Paso 7 ¿Cómo vamos?



Es el momento de saber cómo vamos, de medir el desempeño de la asociación en lo productivo, organizativo y comercial. Los indicadores nos mostrarán qué hemos hecho bien y en qué debemos trabajar aún más.





**7** En la etapa anterior, la asociación fortaleció sus competencias técnicas, adquirió nuevos conocimientos e implementó la mayor parte de las actividades proyectadas en el plan de mejora. En este paso la asociación fortalecerá sus competencias para hacer seguimiento y monitoreo a los principales indicadores del proyecto y, de esta forma, medir de manera constante el avance logrado.

La principal herramienta de este paso es la matriz de seguimiento de indicadores.

### ¿En qué consiste este paso?

En este paso, la asociación aprenderá a evaluar el trabajo que ha venido realizando y a medir cuáles han sido los cambios después de la implementación del proyecto. Las asociaciones también podrán observar la manera cómo se están haciendo las cosas e identificar lo que ha funcionado y lo que no.

Es ahora cuando la organización de productores fortalece sus competencias para evaluar su eficacia, eficiencia y sostenibilidad, y a usar esta información para procesos de toma de decisiones.

Este paso permitirá, a la organización de productores y la organización facilitadora, evaluar los avances y, de ser necesario, tomar correctivos y corregir el rumbo respecto al desarrollo de ciertas actividades que puedan estar impactando, de forma no tan positiva, el desarrollo de un indicador específico.

Si bien esta metodología propone todo un esquema de fortalecimiento organizativo y pasa por acciones “blandas” de desarrollo, propone, para el seguimiento del impacto, indicadores “duros”, enfocados a medir la transformación en la calidad de vida de los miembros de las organizaciones.

Si bien este paso se encuentra en la tercera etapa de la metodología, el uso de la herramienta de monitoreo y evaluación debe hacerse desde las etapas iniciales del proyecto, después de la toma de la línea base.



### ¿Qué logramos en este paso?

- Evaluar el desempeño del trabajo que la asociación viene realizando.
- Evaluar el avance de los principales indicadores del proyecto.
- Contar con información clara y precisa, como base para la toma de decisiones respecto del desempeño de los indicadores.
- Identificar los cambios generados en la asociación a partir de la implementación del proyecto
- Contar con información numérica y gráfica, que sirva como insumo para la elaboración de reportes.

### ¿Cómo lo logramos?

El monitoreo y la evaluación del proyecto es una actividad transversal y continua a todo el proceso de implementación del mismo, a través del cual la asociación recolecta y procesa la información relacionada con el progreso de los indicadores y actividades propuestas para alcanzar los objetivos definidos.

Este proceso se desarrolla en dos etapas, una etapa de recolección de información y una etapa de sistematización y análisis.

#### 1. Recolección de información

Todo empieza con la recolección de la información de los indicadores principales del proyecto, al momento del levantamiento de la línea base; estos indicadores están referidos al componente productivo, organizativo y comercial como dimensiones principales del proyecto.



## ETAPA CRECER Paso 7 ¿Cómo vamos?

Algunos de los indicadores propuestos en la herramienta son:

- Productores participantes
- Área sembrada o espejo de agua
- Productividad
- Nivel de implementación BPA
- Calidad del producto
- Fortalecimiento organizativo
- Gestión de recursos de la organización
- Dinámicas comunitarias
- Garantía de compra
- Precio de venta
- Valor de venta
- Ingresos totales del productor

Estos datos son recolectados, en primera instancia, en la línea de base, desarrollada en la etapa proyectar. Sin embargo, la herramienta propone realizar una recolección periódica de los datos, de manera que se pueda observar el avance de los indicadores.

Con el objetivo de mantener los indicadores organizados, como se describe en el “Manual de seguimiento y monitoreo”, toda la información que la organización, o el facilitador, vaya recolectando deberá ser ingresada a la matriz de la herramienta.

### **2. Sistematización y análisis**

En esta segunda etapa, se desarrolla un análisis de los datos recolectados. Mediante la Herramienta de seguimiento y monitoreo, se podrá observar el desempeño en cada uno de los indicadores correspondientes a los componentes organizativo, productivo y comercial.

A través de este análisis, la organización facilitadora y los productores podrán evaluar el desempeño de cada indicador, identificar dónde es necesario reforzar el trabajo y realizar actividades adicionales, y determinar qué aspectos es necesario modificar en las estrategias de implementación.



### Consejos útiles

- Se debe realizar un monitoreo constante de los indicadores, con el objetivo de identificar posibles riesgos críticos.
- Es importante realizar una recolección periódica de los indicadores, con el fin de mantener un comparativo de la gestión de cada asociación.
- Es necesario revisar mensualmente los resultados obtenidos en los comités directivos.
- Teniendo en cuenta que el proyecto tiene diferentes indicadores, es importante identificar con qué periodicidad debe hacerse la recolección de información, para cada uno de ellos.



## ETAPA CRECER Paso 7 ¿Cómo vamos?



### HERRAMIENTAS

¿Qué instrumentos utilizo de la caja de herramientas?

- Manual de uso herramienta de seguimiento y monitoreo



### ALERTAS

• Cada indicador maneja su propia unidad de medida; es importante no modificar la unidad de medida establecida para cada uno de ellos.

• Recuerde que no todos los indicadores se recolectan de la misma manera, algunos se hacen a nivel de asociación y, otros, a nivel de familia.

• Existe un riesgo de manipulación de los datos por parte de los técnicos o de los productores, posiblemente por temores frente al desempeño o por continuidad en el proceso de asistencia. Por esta razón es importante sensibilizar adecuadamente respecto de la importancia de los mismos y la oportunidad que ofrecen para el desempeño general de la acción.



### ROL DEL FACILITADOR

• El facilitador deberá hacer un trabajo de socialización y sensibilización respecto al impacto de los indicadores, al momento de la captura inicial en la línea base.

• La organización facilitadora será la responsable de la recolección periódica de la información de cada uno de los indicadores.

• La organización facilitadora deberá capacitar y formar a los miembros de la asociación que tengan las capacidades para desempeñar este rol en el proceso de captura, seguimiento y monitoreo a estos indicadores.

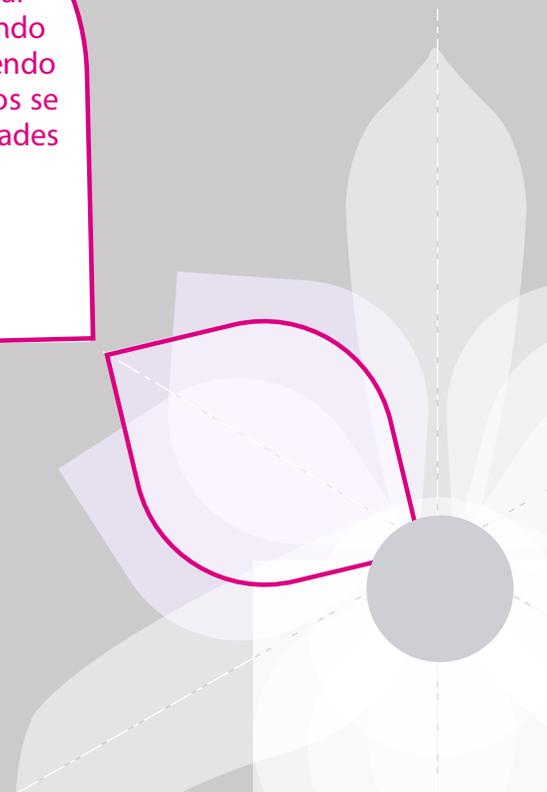
• El facilitador acompañará a la asociación en la medición adecuada y objetiva de sus indicadores.

• El facilitador deberá estar en capacidad de validar la información, contrastar los avances, cuantitativos y cualitativos, y de socializar el avance de estos indicadores con la totalidad de los productores.



# Paso 8 Aprendamos

Es el momento de continuar creciendo, mejorando, identificando lecciones aprendidas y aprendiendo de los éxitos y retos; estos últimos se abordan como oportunidades valiosas para mejorar.





**8** En este paso, las organizaciones fortalecen sus competencias para extraer aprendizajes de las situaciones propias, generadas durante la implementación del proyecto. A través de acciones colectivas y de la discusión conjunta, las asociaciones podrán celebrar logros y éxitos, discutir y analizar desaciertos y errores; estos últimos deberán ser vistos como oportunidades de aprendizaje.

La principal herramienta del paso Aprendamos es la “Cartilla paso a paso para el desarrollo de espacios de discusión constructiva”.

### ¿En qué consiste este paso?

Además del conocimiento técnico y teórico adquirido por las asociaciones durante las diferentes etapas de implementación del proyecto, mediante las cuales los asociados fortalecieron sus competencias en los componentes productivo, organizativo y comercial, en este paso se aprenderá a identificar todos los aprendizajes recogidos en el proceso, así como las oportunidades de cambio y mejora, mediante la celebración de los triunfos y la asimilación de los errores.

De la misma manera como se aprende a compartir las experiencias exitosas de la comunidad y a aplicar los conocimientos a las necesidades y realidades de cada uno, también es importante aprender de los desaciertos y errores, pues estos también brindan grandes oportunidades para el aprendizaje y el crecimiento.

En este paso se construirán espacios de intercambio, en los que todos los miembros de la comunidad puedan reunirse para conocer el trabajo que la asociación viene realizando y a través de una discusión conjunta, compartir las experiencias, y aprender de los éxitos y los errores, constituyéndose en una oportunidad para que toda la comunidad se fortalezca a través del aprendizaje conjunto.



### ¿Qué logramos en este paso?

- Fortalecer las competencias para aprender de las situaciones propias de la implementación del proyecto.
- Comprender que se puede aprender tanto de los éxitos como de los fracasos.
- Reconocer y valorar el trabajo de todos los miembros de la asociación.
- Aprender a festejar los triunfos y superar las dificultades.
- Entender que los tropiezos y las dificultades son una nueva oportunidad para crecer y mejorar.

### ¿Cómo lo logramos?

Aprender es una actividad que se lleva a cabo constantemente. Cada día se aprende algo nuevo de manera natural; uno de los objetivos del aprendizaje es cambiar nuestra manera de enfrentar las situaciones para hacer mejor las cosas.

Si bien existen diferentes formas de aprendizaje, en esta ocasión el énfasis en el aprendizaje será a través de la experiencia, del conocimiento que se ha desarrollado de manera práctica en la implementación de las actividades cotidianas de la asociación.

#### **Aprendiendo de los éxitos: Celebremos los logros.**

Una manera de aprender de los éxitos propios y de los de demás es a través de la generación de espacios que permitan celebrar los éxitos alcanzados. Este proceso permite mejorar el rendimiento y fortalecer la asociación, a través del desarrollo de nuevas habilidades y destrezas y del fortalecimiento de aquellas que ya posee.



Como se indica en la herramienta “Cartilla paso a paso para el desarrollo de espacios de discusión constructiva”, se proponen dos maneras para aprender y celebrar los éxitos de la comunidad: eventos de éxito e historias de éxito. Este tipo de celebraciones buscan que cada persona pueda contarle al resto de la comunidad su proceso como una historia de éxito, con el objetivo de que los participantes aprendan y se retroalimenten del trabajo que la organización viene realizando.

### **Aprendiendo de las fallas: superando unidos las dificultades**

Es importante comprender que los fracasos y las adversidades también brindan oportunidades para el aprendizaje y que, si bien las fallas cometidas pueden impedir en algún momento el progreso de la asociación, estas situaciones en realidad son oportunidades de aprendizaje y de reflexión que permiten mejorar y no caer de nuevo en el mismo error.

Cuando se presente una situación adversa y sea necesaria la toma de decisiones difíciles, susceptibles de afectar a todos los miembros de la asociación, se sugiere realizar un taller de participación constructiva (ver herramienta Paso a paso para el desarrollo de espacios de discusión constructiva), en el que todos tengan la oportunidad de conocer la situación y aportar ideas para encontrar alternativas que permitan dar solución al desafío presentado.

En este mismo taller, se puede también analizar y discutir qué pudo haber salido mal y por qué no se logró cumplir el objetivo.

### **Consejos útiles**

- Es importante asegurar la participación de todos los miembros de la asociación para construir de manera conjunta los aprendizajes y contar con la opinión de todos. Esto además fortalece la confianza entre los miembros de la asociación, quienes podrán hablar tranquilamente de los éxitos y los desafíos.



## ETAPA CRECER Paso 8 Aprendamos

- Los espacios de construcción de lecciones aprendidas siempre deben abordarse desde lo positivo. Una vez se identifiquen los errores, estos deben ser vistos como retos y oportunidades de aprendizaje.
- Es posible que, cuando se hable de los fracasos, algunos asociados busquen un culpable, ya sea dentro de la asociación o fuera de ella. La mejor forma de enfrentar esta situación es abordarlos como hechos normales en todo proceso de construcción colectiva y mostrar que, gracias a esos errores, se construye un aprendizaje que evita caer de nuevo en ellos.



### HERRAMIENTAS

¿De qué herramientas disponemos para dar este paso?

Paso a paso para el desarrollo de espacios de discusión constructiva



### ALERTAS

- Es posible que, en estos espacios de reflexión, al momento de reconocer errores, algunos asociados desvíen la discusión y busquen culpabilizar a un tercero, lo que podría generar situaciones de disputa. Por esta razón, debe aclararse, desde el inicio, que este no es el propósito del encuentro.
- Para evitar que se generen dinámicas de división entre los asociados, es importante que, en los espacios de reflexión, no se comparen los éxitos de algunos asociados con los fracasos de otros.



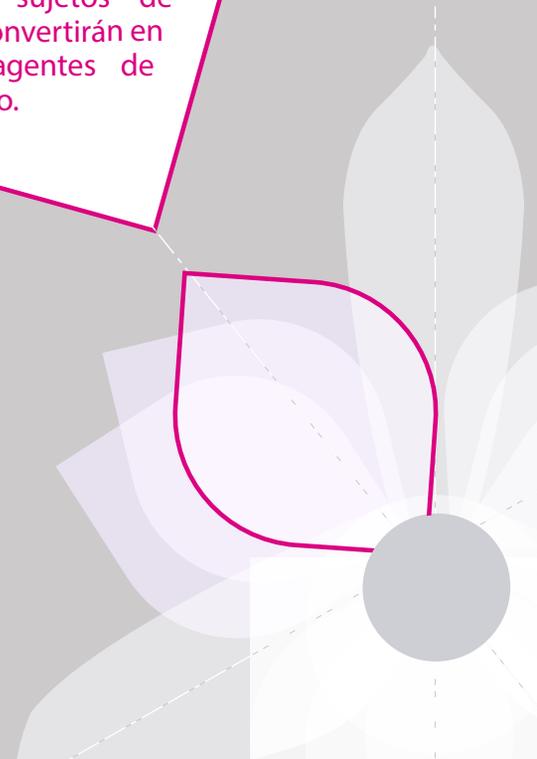
### ROL DEL FACILITADOR

- El facilitador es el guía principal de este proceso y es quien debe incentivar a los participantes a compartir sus experiencias.
- Con el objetivo de hacer más eficiente el proceso, el facilitador podrá establecer alianzas con algunos de los participantes y promover que establezcan nuevas relaciones, que busquen y encuentren respuestas a sus preguntas, que organicen la información que hallaron y que comprendan un contenido y lo analicen.
- Es importante que el facilitador esté en capacidad de enfrentar y resolver situaciones conflictivas y demuestre siempre una actitud positiva.



# Paso 9 Ampliemos el horizonte

Ampliemos el horizonte; finalizamos el recorrido e iniciamos uno nuevo. Las asociaciones tienen una nueva realidad con una visión empresarial y nuevos conocimientos adquiridos. Ahora, las asociaciones campesinas dejarán de ser sujetos de asistencia y se convertirán en verdaderos agentes de desarrollo.





### 9

En Ampliemos el horizonte, la organización está llegando al final del recorrido de implementación de la presente metodología. Al llegar a este paso, las asociaciones ya han adquirido conocimientos teóricos y técnicos, así como aprendizajes vivenciales y prácticos, que han fortalecido sus competencias para afrontar nuevos retos, lo cual les permite pasar de ser sujetos de asistencia a ser verdaderos agentes de desarrollo.

Es por lo anterior que este paso reconoce dos oportunidades muy claras para que las asociaciones puedan seguir creciendo: 1) Identificar nuevas oportunidades de negocio, acordes con su nueva realidad y los aprendizajes adquiridos en el proceso recorrido a lo largo de los 8 pasos anteriores; se busca que la asociación continúe su proceso de crecimiento y proyecte nuevas oportunidades de negocios 2) Ser un referente para los demás, ayudando a otras asociaciones, o incluso familias, interesadas en replicar la experiencia y fortalecer sus competencias para ampliar su propio horizonte.

### ¿En qué consiste este paso?

Al llegar a este paso, la organización ha fortalecido sus competencias y ha adquirido conocimientos y aprendizajes. Ahora, con los aprendizajes adquiridos, en el proceso recorrido en los 8 pasos anteriores y de acuerdo con su nueva realidad, la organización está en capacidad de ampliar su horizonte e incursionar en nuevas oportunidades de crecimiento y de fortalecimiento en diferentes aspectos.

Con este paso, se busca que la asociación continúe su proceso de crecimiento y proyecte nuevas oportunidades de negocios. Desde el punto de vista empresarial, la asociación podrá enfocarse en la creación de negocios alternativos y complementarios con su actividad principal. La asociación también podrá ser un referente de éxito e inspirar a otras organizaciones cercanas, o familias, para que también crezcan, y estará en capacidad de acompañarlas y guiarlas en su aprendizaje del proceso implementado.



Este paso propone que la asociación, de acuerdo con su nueva realidad, construya su nuevo mapa de sueños y el plan de mejora correspondiente, renovándolos sobre la base de un nuevo proyecto y soportándolos en las competencias y aprendizajes adquiridos durante los dos años de implementación del proyecto.

### ¿Qué logramos en este paso?

- Identificar nuevas oportunidades de crecimiento, incluyendo la movilización de recursos económicos y técnicos, la construcción de nuevas alianzas, el desarrollo de negocios alternativos y, en general, de acciones orientadas al crecimiento de la organización, en términos empresariales, y al mejoramiento de la calidad de vida de los asociados.
- Consolidar a la organización como agente de desarrollo que promueva y desarrolle estrategias para la ejecución de acciones y/o proyectos de asistencia, acompañamiento y cooperación con otras organizaciones de productores, en su área de influencia.

### ¿Cómo lo logramos?

Para Ampliemos el horizonte, se ha desarrollado una caja de herramientas que contiene instrumentos orientados al cumplimiento de los dos objetivos mencionados.

Para la identificación de nuevas oportunidades de negocios, se propone un paso a paso para la implementación de una serie de actividades que le permitirán a la asociación desarrollar nuevos proyectos en los componentes productivo, organizativo y comercial, con una visión más empresarial, que los conduzcan a obtener mayores ingresos y acceder a mercados más especializados.



## ETAPA CRECER Paso 9 Ampliemos el horizonte

Para lograr el segundo objetivo, se ha desarrollado un instrumento que sirve como guía para soportar el proceso de construcción de territorio, a través del apoyo a otras organizaciones, para que adquieran los niveles de desarrollo que ya la organización ha logrado. Se busca que otras organizaciones de productores del territorio y sus asociados se inspiren en lo que la organización ha alcanzado y en el nivel de desarrollo productivo y económico que han conseguido sus asociados, para que, a través de un esquema que hemos denominado “organizaciones padrinas”, puedan ser sujeto de asistencia, acompañamiento y colaboración por parte de la organización ya fortalecida.

La herramienta cartilla “Un nuevo sueño”, contiene los instrumentos que guían a los asociados de manera sencilla y detallada en esta ruta.

### Consejos útiles en este paso

- Revise y actualice los actores identificados en el mapa inicial de actores. Es posible que encuentre actores que inicialmente no fueron tenidos en cuenta y que, en este momento del proceso, pueden ser útiles para la identificación de nuevas oportunidades.
- Se recomienda también actualizar el mapeo inicial con el fin de rastrear nuevos actores que pudieron llegar al territorio durante el tiempo de implementación del proyecto y que, por lo tanto, no fueron identificados inicialmente.
- Por extraño que parezca, se puede llegar a un punto en el que se tengan dos o más proyectos funcionando simultáneamente y se presente una nueva oportunidad. En este caso, es importante evaluar hasta qué punto la organización tiene la capacidad de implementarla, por lo que es esencial efectuar cálculos realistas que permitan evaluar esta capacidad.



## ETAPA CRECER Paso 9 Ampliemos el horizonte



### HERRAMIENTAS

¿De qué herramientas disponemos para dar este paso?

Cartilla un nuevo sueño



### ALERTAS

- Si bien en este paso promovemos el crecimiento de la organización y motivamos el desarrollo de nuevas líneas de negocio, es necesario trabajar con ella en la adecuada selección de oportunidades, en términos de viabilidad técnica y financiera, para que, de esta forma, la organización apueste por oportunidades ganadoras y evitar que, por el deseo de crecer, se aventure en proyectos no viables que afecten directamente sus activos e ingresos.
- La adecuada identificación de los diferentes roles que juegan los miembros de la organización es fundamental a la hora de iniciar nuevos proyectos. El proceso recorrido durante los dos años del proyecto permite tener claramente definidos estos roles al interior de la organización para, con base en ellos, definir responsabilidades al momento de emprender nuevos proyectos.



### ROL DEL FACILITADOR

El facilitador es la persona que capacita, que acompaña los liderazgos de la asociación, y que, al mismo tiempo, permite que sea ella misma la que desarrolle su proyecto.

En este paso, el facilitador tiene un papel esencial en el acompañamiento técnico, para la identificación y evaluación de la viabilidad de nuevas líneas de negocio. El facilitador juega también un rol fundamental como agente externo que ayuda en la construcción de puentes sólidos entre las diferentes organizaciones de productores presentes en el territorio ante posibles oportunidades de cooperación.



### CORTIPAZ

*“Un caso que muestra, en la práctica, cómo crecer aprovechando nuevas oportunidades”*

La Corporación Tierra para la Paz del Magdalena Medio- CORTIPAZ-, creada en el año 2000, surge con el propósito de garantizar el acceso a la tierra a campesinos que no lo tenían y establecer unidades productivas de Cacao, mejorando la calidad de vida de las familias asociadas y asegurando su permanencia en el campo.

Los asociados de esta Corporación no tenían acceso a la tierra, sin embargo soñaron un futuro mejor y se proyectaron como productores de cacao en tierras propias, para lo cual desarrollaron, por sí solos, una reforma agraria campesina. En la actualidad, la corporación cuenta con 537 socios distribuidos en 27 veredas del Carmen de Chucurí quienes, gracias a esta reforma agraria, hoy son propietarios de sus tierras y exportan su cacao a mercados internacionales.

Es así como CORTIPAZ se fortaleció con un enfoque empresarial y actualmente cuenta con:

- Centro de acopio
- Punto de venta
- Planta comunitaria para el beneficio del cacao,
- Fondo de comercialización
- Certificaciones UTZ, BPA, Rainforest entre otras

Esto les permite concentrar la producción, pagar de forma inmediata la cosecha al productor y efectuar un proceso de aseguramiento de volúmenes y calidad exigidos por el mercado nacional e internacional como por sus aliados comerciales.

De esta manera, CORTIPAZ, se convierte en un claro y práctico ejemplo que refleja cómo una asociación puede superar obstáculos y aprovechar nuevas oportunidades de crecimiento.









**Reforma Rural Transformadora:**  
*Convirtiendo sujetos de asistencia en  
agentes de desarrollo.*