



Reflexiones del proceso de fortalecimiento a asociaciones Cacaocultoras de Meta y Guaviare

Autor:

Dora Marcela Uribe Úsuga / Coordinadora de Proyectos IC Fundación

Enero de 2022



Introducción

En este documento se presentan algunas reflexiones y lecciones aprendidas de la implementación del proyecto CDLO-FAA-0011 “Diversificando la economía - Cacaocultura Guaviare; Fortalecimiento organizativo - emprendimiento e innovación”, suscrito entre ARD-Tetrattech e IC Fundación en enero del 2019.

Para este ejercicio se contó con los testimonios de los líderes de las organizaciones, los resultados de las encuestas de evaluación realizadas a los productores durante el proceso, la retroalimentación del personal de ARD que acompañó el proceso y los resultados de espacios internos de reflexión.

El documento está organizado alrededor de cuatro capítulos: en el primero se presenta un contexto general del proyecto y sus objetivos, en el segundo se resumen los aspectos del proceso de implementación que funcionaron, en el tercero aquellos aspectos que pudieron hacerse mejor y en el cuarto se reflexiona sobre las acciones que no se harían o que se podrían hacer de manera diferente en el marco de procesos similares. En cada capítulo, se hacen reflexiones alrededor de los siguientes aspectos: la metodología implementada por IC Fundación, el personal (roles, competencias, dedicación), la coordinación con otros actores y la participación de cada una de las organizaciones apoyadas.



1. El proyecto

Entre enero de 2019 y abril de 2020, IC Fundación implementó un proceso de fortalecimiento para mejorar las capacidades empresariales de dos organizaciones de productores que compran y comercializan cacao: La Asociación de productores comercializadores y transformadores de cacao del Guaviare y sur del Meta - ASOPROCACAO, en el departamento del Guaviare y la Asociación de productores de cacao de Puerto Rico - APROCACAO en el departamento del Meta.

El proyecto tenía los siguientes objetivos:

1. Mejorar las capacidades de gestión empresarial, asociativa y de negociación de dos empresas asociativas APROCACAO (Meta) y ASOPROCACAO (Guaviare); para lo cual se tenía en cuenta en primera instancia establecer una línea base del nivel de desarrollo socio empresarial y de la oferta productiva de las asociaciones a partir de la cual se orientaba el proceso para fortalecer las capacidades de las empresas asociativas de la cadena de valor del Cacao en los departamentos del Meta y Guaviare.
2. Fortalecer las capacidades técnicas de las dos asociaciones a través de: 1. La formación a productores miembros de las organizaciones con énfasis en los procesos de cosecha, poscosecha y comercialización del cacao en grano de acuerdo con los nichos de mercado, y 2. La formación de un panel de catadores con énfasis en calidad de cacao y la formación de las dos asociaciones en temas de acceso a mercados.

Para alcanzar estos objetivos, IC Fundación creó un equipo de trabajo conformado por un coordinador del proyecto, un profesional socio empresarial para apoyar la organización del Meta y dar apoyos puntuales a la organización del Guaviare, y un equipo de especialistas que acompañó la formación técnica y sensorial para las dos organizaciones a través de un esquema de formación en campo.



Principales actividades realizadas en el desarrollo del proyecto

Fortalecer capacidades de gestión empresarial, asociativa y de negociación

Para el logro del primer objetivo las actividades realizadas se enfocaron en:

- Proceso de Diagnóstico Empresarial Asociativo donde se levantó la línea base de cada organización a través de herramientas como: Modelo de Negocio, DOFA, MCE, Línea de tiempo, entre otros.
- Fortalecimiento de capacidades comerciales, gerenciales y financieras a miembros de junta directiva y representantes legales de las organizaciones.
- Caracterización productiva de socios activos de la organización (cálculo de oferta de cacao, rutas, núcleos, logística y detalles de socios).
- Desarrollo de protocolos y políticas de compra y venta en cada asociación.
- Concertación y generación de alianzas comerciales directas entre las organizaciones y la industria.
- Realización de giras nacionales de aprendizaje, visita a feria especializada, intercambios de experiencias a nivel regional y cursos cortos con organizaciones locales (SENA), gremio (Fedecacao) y la Compañía Nacional de Chocolates.
- Ejercicio práctico de análisis de costos y gastos de cada una de las organizaciones como base para la toma de decisiones.
- Taller teórico - práctico en economía solidaria para miembros de junta y socios de las organizaciones.
- Identificación de miembros de las asociaciones con participación importante en procesos de toma de decisiones, gestión y liderazgo empresarial.
- Desarrollo de herramientas de trazabilidad en la compra y venta de cacao.
- Generación de piezas de comunicación para los productores de cada una de las organizaciones.
- Dotación de elementos claves para los puntos de compra de cada asociación.

Fortalecer capacidades técnicas

Para el logro del segundo objetivo las actividades realizadas se enfocaron en:

- **Formación** de productores y/o técnicos de producción de cada organización a través de ECAs, en aspectos como aplicación de técnicas en cultivo de cacao; recomendación de parámetros que se deben tomar en cuenta en el momento de la selección de los materiales y cruces de estos; fortalecimiento de conocimientos de propagación de material vegetal y aplicación de técnicas para un buen beneficio de la materia prima de cacao.
- **Toma de muestras** de cacao de origen de las dos asociaciones, seleccionándolas según el proceso de beneficio del cacao en grano para su caracterización.
- **Formación de Panel de Catadores** y de análisis físico y sensorial del cacao en grano, para garantizar la calidad del mismo; enfatizando en la realización de pruebas discriminativas, pruebas descriptivas, pruebas afectivas, encuesta de perfiles, prácticas sensoriales, catación de licor de cacao, manejo de referencias y transformación de cacao en grano en licor de cacao para catación.
- **Componente Comercial:** Formación a las asociaciones en el mercado nacional e internacional del cacao en grano, preparándolas con el fin de realizar procesos comerciales de exportación.

Gracias al trabajo articulado entre las organizaciones y los productores de cacao, se hizo posible fortalecer la gestión empresarial asociativa y que los productores fortalecieran aspectos organizativos, técnicos, empresariales y comerciales. De este modo, se generan bases para fortalecer la cohesión social, la estructura y representatividad gremial y su gestión empresarial asociativa en la zona.





2. ¿Qué funcionó?

Flexibilidad en la implementación del plan de trabajo

En el proceso de acompañamiento a las organizaciones se presentaron necesidades y requerimientos adicionales a los previstos en los planes de fortalecimiento de cada organización, sin embargo, gracias a la gestión con otros actores como el gremio y la industria se pudieron realizar actividades que respondieran a esas necesidades. En este sentido, se aprende que los procesos de fortalecimiento son cambiantes y merecen que las partes estén en disposición de ajustar sus procesos en pro de atender los requerimientos de las organizaciones.

Promoción de servicios locales

Con relación a la oferta de servicios locales requeridos para el desarrollo de las actividades con los productores de cacao, se procuró que la compra de estos servicios fuera hecha a los asociados y a sus familiares (siempre y cuando cumplieran con los requisitos de calidad). En este sentido, se logró apoyar la oferta local y se obtuvo a la vez, un óptimo nivel de satisfacción de todos los participantes. Por tanto, es importante hacer un relacionamiento estratégico con los asociados e identificar los servicios que estos puedan brindar, para articularlos a las actividades de los proyectos. En este caso se contrataron servicios de alimentación, compra de insumos, herramientas, transporte, diseño y desarrollo de piezas promocionales.

Participación

Se evidenció que los factores claves para lograr la participación de la Junta Directiva y de los asociados a las actividades del programa fueron la confianza y empatía. Estos elementos permitieron la armonía y propiciaron un ambiente para engranar las actividades del proyecto a los tiempos de la asociación. Otro factor clave para lograr la participación de los asociados, fue la coordinación las actividades con distintos líderes de la asociación, de modo que cada uno de ellos ayudara a identificar personal con potencial para las actividades propuestas y facilitara la comunicación y confirmación, esto considerando que en campo el mejor medio de comunicación es el voz a voz y éste requiere un tiempo y seguimiento oportuno.

Claridad en el contexto

En este proyecto fue valioso el aporte de los productores a través de las diferentes jornadas de trabajo, que posibilitaron tener una radiografía de

la organización desde sus diferentes perspectivas y así contar con los insumos que permitieron tener unos productos/alcance del proyecto acordes a la realidad organizacional.

Es necesario tener contexto de la realidad en campo y aunque la parte técnica y productiva no fue la línea central de esta intervención, sin un conocimiento de dichas áreas, hubiera sido muy difícil definir un modelo de negocio adecuado para la organización. Es por esto que es necesario coordinar con otros proyectos, con la organización y con los productores para tener todos los insumos reales que permitan definir entre todos el mejor esquema de operación empresarial.

Personal local como parte del proyecto

Para llevar a cabo algunas actividades del proyecto, especialmente de tipo técnico, se vinculó personal local, teniendo como ventaja que pertenecían a las organizaciones, conocían el territorio, conocían el contexto, las condiciones para moverse en las zonas y las dinámicas internas de los territorios; de esta manera especialmente en las actividades de tipo técnico fue un gran aporte para la ejecución de las actividades, se fortalecieron las habilidades de los equipos locales y se generó empleo en el territorio.

Cooperación entre “cooperantes”

Las dos organizaciones de productores apoyadas también recibieron otros apoyos de cooperación de manera paralela a la ejecución de este proyecto. En ese orden de ideas, contar con espacios de trabajo con otras organizaciones y cooperantes donde se comparta información y se articulen acciones en pro del desarrollo de las organizaciones de productores aporta al impulso de estas y evita duplicar recursos y esfuerzos que pueden orientarse hacia otras necesidades puntuales de las organizaciones. Para estos ejercicios fue vital la participación de diversos miembros de las organizaciones de productores y tener claridades en cuanto a planes de trabajo y los productos e indicadores de cada una de las organizaciones acompañantes.

Aproximación metodológica

Técnicas como las Escuelas de Campo –ECA’s–, facilitaron la promoción de espacios de aprendizaje entre los productores rurales. Un factor de éxito en el desarrollo de las ECA’s, es que se trabajaron por núcleos productivos para facilitar a los productores los desplazamientos y el fortalecimiento de las capacidades con los vecinos y amigos de cada territorio (ponerlos en práctica y su apropiación).



3. ¿Qué no funcionó tan bien?

Tiempo para apropiar conocimiento

La apropiación de capacidades por parte de los miembros de las organizaciones es un proceso que requiere tiempo. Por esto, los resultados de los procesos de fortalecimiento empresarial y técnico no son evidentes de inmediato. Es necesario engranar muchas piezas de la estructura de la organización y de factores externos que tienen un efecto directo sobre los temas empresariales, comerciales y técnicos. En tal sentido los procesos de fortalecimiento empresarial asociativo deben contemplar por lo menos 18 meses de intervención.



Factores externos

En el desarrollo de los planes de fortalecimiento se presentaron factores externos que dificultaron el cumplimiento de las metas (Ej. el invierno afectó los cultivos de cacao, lo que no permitió tener la producción esperada). Es de vital importancia hacer periódicamente un análisis de factores externos y de posibles riesgos que puedan afectar la implementación de los proyectos, y que puedan tener un efecto directo sobre el desempeño empresarial de las organizaciones.

Cumplimiento a acuerdos de agenda de trabajo

Los socios y miembros de las juntas directivas no siempre atendieron los llamados a espacios de formación sobre temas empresariales. En general, los miembros de la asociación tenían más participación en los espacios de formación técnico porque se sentían más cómodos y eran temas y lenguajes más conocidos para la totalidad de los productores. Estos espacios de formación empresarial fueron previstos justamente reconociendo que se tenían debilidades en dichas áreas y que eran conocimientos necesarios para asumir un buen rol dentro de los esquemas de gobernanza de las organizaciones de productores.

Nuevos liderazgos

En el marco del desarrollo del proyecto se realizaron perfilaciones a los líderes de acuerdo con sus afinidades y características de personalidad; esto se hizo con el propósito de tener información que pudiera servir a las organizaciones cuando estuvieran buscando personas para ocupar los cargos de junta directiva. En estos cargos se requieren personas que dispongan de voluntad para aprender temas nuevos y tiempo para asistir a dichos espacios, de lo contrario se deja la gobernanza de las organizaciones en cabeza del representante legal o de pocos miembros de junta directiva.

Equipo de trabajo del implementador

En los procesos de fortalecimiento empresarial asociativo es importante contar con un profesional de apoyo permanente en las zonas de trabajo de las organizaciones. Para el caso del Guaviare dicho personal no fue permanente y se evidenció que esta organización necesitó un apoyo más cercano para la implementación de las actividades del proyecto.



4. ¿Qué haríamos diferente?

Espacios de reflexión y ajuste al plan de trabajo

Al implementar procesos de fortalecimiento empresarial asociativo se encuentran en el camino muchas necesidades de las organizaciones que no siempre son contempladas desde el inicio. Por eso es necesario hacer pausas tanto a nivel del equipo de trabajo como con las organizaciones, que permitan analizar y ajustar el alcance de los procesos de fortalecimiento y, de manera conjunta, definir las actividades más estratégicas y pertinentes para la organización, y aprobarlas y discutir las al interior de la misma.

El acompañamiento en muchos casos posibilita opciones para replantear la forma de hacer las cosas y tener otra óptica de una situación. En ese orden de ideas, es importante tener claro que los procesos de fortalecimiento van más allá de las acciones planteadas en los planes y de las jornadas de capacitación; exigen una comunicación fluida permanente, un respeto de las partes y una confianza con el interlocutor.

Metodologías de formación

Las jornadas de capacitación, aunque son un buen mecanismo de transferencia de conocimientos han saturado a las comunidades. Específicamente para algunos temas del fortalecimiento empresarial, se puede acudir a otras herramientas como jornadas de inmersión total (espacios de trabajo con pares en temas específicos más vivenciales y del día a día) que posibiliten mayor concentración y mejor transferencia de la información. Por tanto, es importante evaluar a la luz de cada proyecto las necesidades y plantear nuevas estrategias para los miembros de las organizaciones que, aunque puedan implicar mayores costos en términos económicos puedan reflejar una mejor apropiación de los temas requeridos para mejorar su desempeño.

Más trabajo en fortalecimiento de confianza en los modelos asociativos rurales

Las organizaciones de productores deben su razón de ser a los productores; en ese orden ideas es necesario trabajar con estrategias que permitan ir fortaleciendo la confianza de los productores en modelos asociativos. Trabajar principalmente con personas dispuestas al cambio y que estén convencidas de que la solución a sus problemas está en ellos mismos y un camino para lograrlo es la asociatividad. Esto implica que las organizaciones deben tener socios activos que comprenden que tienen derechos y también deberes y que el cumplimiento de estos es lo que fortalece el desarrollo asociativo. Para las próximas intervenciones es necesario un trabajo más fuerte con las bases de la organización,

creando estrategias de depuración y de comunicación que se irradian a las diferentes zonas donde se encuentran los socios. Tener buenos representantes es positivo, pero es necesario que todos los que sean socios asuman un compromiso real con el desarrollo de la organización.

Los procesos de formación en temas sensoriales

Para este proceso se tenía previsto la participación de hijos de productores, mujeres y jóvenes productores que tuvieran la capacidad de replicar lo aprendido en sus unidades productivas, en las zonas y en sus organizaciones con un enfoque en la mejora en calidad del grano de cacao; sin embargo, no se contó con dicha participación en ninguna de las dos organizaciones.

En este aspecto hay varios factores que se pueden valorar, uno de estos es la convocatoria de los participantes; es importante que esta genere análisis y reflexión, dado que se requiere de la participación en varias jornadas de formación, con desplazamientos locales y fines de semana completos (de 2 a 3 días) dedicados a este espacio de formación y práctica. Adicionalmente se requiere un acta de compromiso y un esfuerzo de quienes toman estos cursos para que siempre sea la misma persona la que participe y tenga el hilo conductor del aprendizaje; si se cambia de persona en cada sesión hay una ruptura del proceso y muchas veces no se logra el propósito final de cada jornada.

Adicionalmente queda como reflexión si las personas que hicieron parte de la formación están poniendo al servicio de las unidades productivas y cada uno de los núcleos de producción los aprendizajes valiosos que aporta un curso como estos. En ese orden de ideas, cuando se trate de programas de formación como estos, es vital revisar de la mano de las organizaciones los tiempos de dedicación, los participantes y los compromisos que adquieren para hacer de este un aprendizaje compartido y que al final sí aporte a mejorar la calidad y la competitividad de productores y de las organizaciones.



ic Fundación

www.icfundacion.org

Fundación Julio y Astrida Carrizosa ONG - IC Fundación
Carrera 11 # 93B - 33 Piso 6 / T. +57 (1) 691 9165 / Bogotá, D.C. - Colombia