



# Factores de éxito de las **iniciativas comunitarias** de generación de ingresos y estrategias para apoyarlas



# Índice

	Pag
<b>Introducción</b> .....	<b>3</b>
<b>Factores para el éxito de las iniciativas</b> .....	<b>6</b>
› El mercado en el que venderán sus productos .....	7
› Los procesos sociales de producción y comercialización .....	13
› El acceso a recursos financieros y no financieros .....	16
› Aprovechamiento del entorno .....	21
› Los aspectos donde la asociatividad agrega valor .....	24
› Capacidades de la organización .....	36
<b>Estrategia de apoyo a las fundaciones</b> .....	<b>38</b>
› Apoyar iniciativas .....	39
› Promover el acceso a servicios .....	42
› Incidir en el sector privado y en políticas públicas .....	46
› Promover el aprendizaje .....	51
<b>Conclusiones</b> .....	<b>53</b>
<b>Referencias y otros recursos</b> .....	<b>54</b>
<b>Agradecimientos y créditos</b> .....	<b>56</b>

## Iniciativas comunitarias exitosas

Gracias al interés común en el tema y a una metodología compartida sobre la generación de aprendizaje colaborativo RedEAmérica y la Fundación DIS establecieron una alianza para producir esta guía sobre las iniciativas comunitarias de generación de ingresos. Para producir este documento realizaron talleres y conversaciones con expertos practicantes y revisaron la literatura sugerida por ellos.

Esta guía es parte del proyecto de “Filantropía colaborativa e inclusión social” que la Fundación para el Desarrollo Institucional de Organizaciones Sociales (Fundación DIS) viene desarrollando con apoyo de la Fundación Ford. Para RedEAmérica, la guía es parte de su estrategia de aprendizaje, la cual cuenta con el apoyo de la Fundación Interamericana (IAF). Específicamente, RedEAmérica busca que esta guía contribuya a la orientación del Programa PorAmérica. La edición y publicación virtual de esta guía se realizó con el apoyo de la Comunidad de Madrid.



Esta guía pone a disposición de fundaciones y empresas de América Latina orientaciones, retos, dilemas y prácticas para facilitar las decisiones de inversión social en programas de generación de ingresos para comunidades de bajos recursos. Lo hace a partir del aprendizaje de estas fundaciones, especialmente de los miembros de RedEAmérica, así como de otros expertos en estos temas.

La guía se centra en las iniciativas comunitarias de generación de ingresos, por lo que pone especial énfasis en el análisis del valor agregado de la asociatividad en los proyectos de generación de ingresos de poblaciones que viven en condiciones de vulnerabilidad.

- [Cómo se preparó esta guía](#)
- [Sobre el contenido de la guía](#)



## ☑ Cómo se preparó esta guía

---

Para la elaboración de esta guía se siguieron los siguientes pasos:

- La Fundación DIS elaboró un marco a partir de conversaciones individuales con expertos y revisión de literatura.
- El marco se validó con grupos expertos convocado por RedEAmérica en un taller en Bogotá (14 diciembre, 2009).<sup>1</sup>
- La Fundación DIS elaboró un documento incorporando la retroalimentación del grupo de expertos.
- Lectura y comentarios de expertos en el tema.<sup>2</sup>
- Lectura y comentarios de los estudiantes del “Diplomado en Inversión Social Privada para el Desarrollo de Base: Cómo invertir con efectividad en la comunidad” realizado conjuntamente por RedEAmérica, la Fundación DIS y el Instituto Tecnológico de Monterrey.
- Elaboración de una nueva versión de guía introduciendo los comentarios y sugerencias de los expertos y estudiantes que analizaron el documento.
- Realización de un panel con expertos para validar la estructura final de la guía y retroalimentar su contenido (27 agosto, 2010).<sup>3</sup>
- Elaboración de la versión final de la guía con las observaciones y comentarios del panel.
- Diseño pedagógico, edición y divulgación de la guía.

---

[← Volver](#)

---

<sup>1</sup> Al taller asistieron: Margareth Flórez (RedEAmérica), Carlos Saldías y Alfonso García (Federación de Cafeteros), Carmen Lucía Jaramillo (Ministerio de Agricultura, Colombia), Soraya Vargas (Proyecto PorAmérica), Consuelo Ballesteros (Proyecto PorAmérica), y Daniel González (AVINA), Guillermo Carvajalino, Alba Lucía Castro y Rodrigo Villar (Fundación DIS).

<sup>2</sup> Al taller asistieron: Margareth Flórez (RedEAmérica), Carlos Saldías y Alfonso García (Federación de Cafeteros), Carmen Lucía Jaramillo (Ministerio de Agricultura, Colombia), Soraya Vargas (Proyecto PorAmérica), Consuelo Ballesteros (Proyecto PorAmérica), y Daniel González (AVINA), Guillermo Carvajalino, Alba Lucía Castro y Rodrigo Villar (Fundación DIS).

<sup>3</sup> Al taller asistieron: Margareth Flórez (RedEAmérica), Carlos Saldías y Alfonso García (Federación de Cafeteros), Carmen Lucía Jaramillo (Ministerio de Agricultura, Colombia), Soraya Vargas (Proyecto PorAmérica), Consuelo Ballesteros (Proyecto PorAmérica), y Daniel González (AVINA), Guillermo Carvajalino, Alba Lucía Castro y Rodrigo Villar (Fundación DIS).

## ☑ Sobre el contenido de la guía

---

La guía está dedicada a analizar los factores clave para tener en cuenta en el éxito de las iniciativas comunitarias (entorno, mercados, productos, acceso a servicios no financieros y financieros) y los temas críticos para cada uno de estos factores.

La guía analiza también el valor agregado de la asociatividad para enfrentar algunos de los retos de los proyectos de generación de ingresos así como las capacidades colectivas necesarias para el trabajo asociado en este tipo de proyectos.

Por último, la guía analiza las diferentes estrategias que puede tener una fundación en el apoyo y promoción de iniciativas de generación de ingresos. (Apoyar y acompañar directamente a las iniciativas, Desarrollar instituciones de apoyo y mercados locales, identificar oportunidades de desarrollo para las iniciativas, proveer servicios especializados financieros y no financieros a las iniciativas, facilitar arreglos institucionales que permitan la comunicación, negociación y la concertación, promover la participación de las iniciativas comunitarias en cadenas de valor, promover el aprendizaje entre pares, influir en políticas públicas

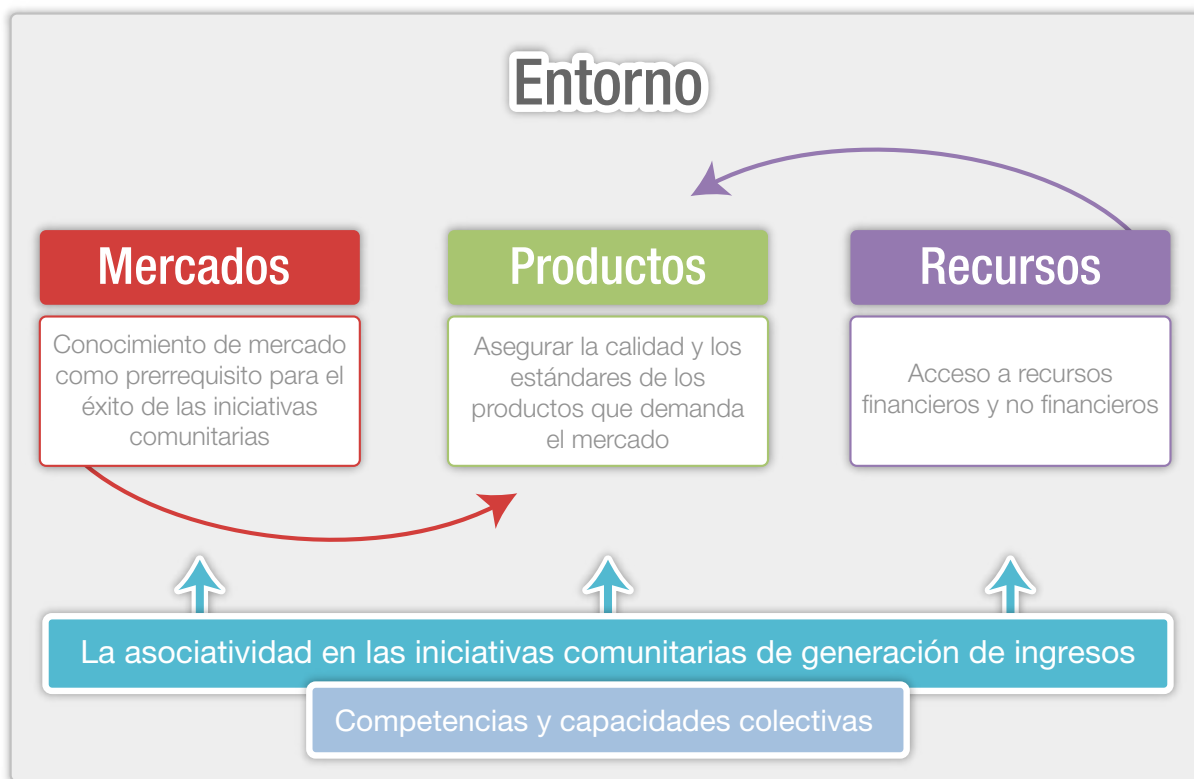
La primera sección estará dedicada a los factores de éxito y a la asociatividad. En la primera parte de esa sección analizaremos los temas críticos y retos de las iniciativas comunitarias relacionadas con: el mercado, el producto, el acceso a recursos y el entorno. El segundo aparte estará dedicado al tema de la asociatividad. En este aparte se analiza el valor que el trabajo asociado tiene para enfrentar algunos de los retos presentados en la primera sección y se describen las capacidades requeridas por las organizaciones para llevar a cabo las iniciativas comunitarias de generación de ingresos.

En la segunda sección se describen y analizan las diferentes estrategias que pueden tener las fundaciones para apoyar y promover las iniciativas asociativas de generación de ingresos.

---

[← Volver](#)

## Factores para el éxito de las iniciativas comunitarias de generación de ingresos



Hay un camino recorrido y una experiencia en el mundo fundacional en América Latina que permite identificar algunos factores críticos para el éxito de estas iniciativas. Entre estos factores están:

1. El mercado en el que venderán sus productos;
2. Los procesos sociales de producción y comercialización del producto que garanticen tener éxito en el mercado;
3. El acceso a recursos financieros y no financieros para el buen desarrollo de la iniciativa y el fortalecimiento de la organización.
4. La forma de aprovechar el entorno o enfrentar los obstáculos que el entorno le impone a la iniciativa.
5. Los aspectos donde la asociatividad agrega valor a la iniciativa.
6. Las capacidades de la organización para lograr llevar cabo los propósitos de la iniciativa, para trabajar de forma asociada y para aprovechar el entorno o enfrentar los retos que este le impone.

## El enfoque de mercados o de cómo empezar por el “final”

Un error frecuente en las iniciativas comunitarias de generación de ingresos es trabajar prioritariamente sobre el producto y dejar el tema de la comercialización y del mercado como un tema secundario, que se piensa al final. Pensar tardíamente en el mercado y la comercialización suele conducir a tener bodegas llenas de productos que no se venden y por tanto a inmensas frustraciones de los participantes en las iniciativas comunitarias.

El enfoque de mercado significa conocer las exigencias del mercado y trabajar “hacia atrás” preparando la cadena de oferta (producto o servicio apropiado, cumplimiento de las exigencias de calidad, presentación, distribución, comercialización, etc.). En ese sentido, al trabajar con un enfoque de mercado no se empieza por el principio, sino por el “final”.

Cualquier iniciativa comunitaria de generación de ingresos para tener éxito debe enfocarse en la demanda y producir los productos o los servicios por los cuales la gente está dispuesta a pagar. Producir algo que no se comprará es claramente una estrategia que conducirá al fracaso. No es suficiente entonces, para quien apoya una iniciativa de generación de ingresos saber cuál es el producto que generará la organización y las capacidades para generar ese producto. Se requiere desde un inicio tener clara la estrategia para acceder a los mercados. Sin esa estrategia de acceso a los mercados será imposible tener éxito con el proyecto y lograr la generación de ingresos, y menos aún la sostenibilidad de la iniciativa.

Las fundaciones que apoyan las iniciativas comunitarias deben verificar que en dichas iniciativas la estrategia de acceso al mercado esté planteada. En el caso en que esto no suceda, parte de su trabajo de acompañamiento es **ayudar a incorporar la visión de los mercados como eje orientador de las actividades productivas**. Esto significa fortalecer los componentes técnicos, de comercialización y de calidad de los productos teniendo en cuenta el mercado al que va dirigido el producto.<sup>4</sup> La información, análisis y desarrollo de productos orientados al mercado ayuda a poner en marcha iniciativas comunitarias viables. Conocer el mercado al que va dirigido el producto ofrecido, así como adaptarse continuamente a sus requerimientos y cambios son entonces aspectos centrales de cualquier proyecto de generación de ingresos.

- [Diferentes tipos de mercados](#)
- [Temas críticos relacionados con los mercados](#)

---

<sup>4</sup> Ver: Mejorar las actividades forestales para reducir la pobreza. Guía para profesionales. Disponible en: <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/009/a0645s/a0645s05.pdf>. Recuperado: 10 de noviembre 2009.

## ☑ Diferentes tipos de mercados

---

Uno de los retos al enfocarse en el mercado es entender el tipo de mercado hacia el cual se orienta la iniciativa. Cada tipo mercado presenta exigencias y retos diferenciados pues los procesos de producción, presentación, distribución, clasificación, etc., deben ser adaptados a esos mercados. Ejemplos de tipos de mercados son los siguientes:

- **Tradicional:** son mercados donde se intercambian productos poco diferenciados y en los que las variaciones de calidad y la estandarización no tienen mayores efectos sobre los precios. Se trata de productos de transacción relativamente amplia para los cuales aspectos de nicho (selección, presentación, empaque, lavado, etiquetado, etc.) son de menor relevancia. (Durstewitz, Petra; Escobar, Germán. 2006: 7)
- **Dinámicos:** son los mercados que crecen por encima de la media de los productos tradicionales. “Participar en los mercados dinámicos de alto valor implica poner atención a los temas de calidad y diferenciación del producto y cumplir los estándares que se exigen. Esos estándares son cada vez más exigentes e incluyen consideraciones en torno a elementos como la disponibilidad todo el año, presentación, apariencia y seguridad. Muchas veces estos estándares van más allá de lo que establecen las leyes nacionales y pueden incluir, temas como: tamaño, color, temperatura, aspectos fitosanitarios, presencia de residuos químicos, etiquetado, fechas de producción y de caducidad, si se origina en semillas genéticamente modificadas, así como las que son propias de producciones orgánicas.” (Reardon, T. et al, 2003 en Chiriboga, M. 2007:7)
- **Especializados** (orgánico, gourmet, denominación de origen, comercio justo, certificación social, certificación ambiental): son mercados que requieren algún tipo de certificación. Estas certificaciones varían entre empresas certificadoras y países. Estos mercados tiene una capacidad limitada de absorción y por tanto están expuestos a problemas de saturación.
- **Locales, regionales, nacionales internacionales.** El alcance territorial de los mercados tiene diversas implicaciones para los productores, entre ellas: la logística, el transporte, la cercanía o lejanía con el cliente, los procesos de intermediación.
- **Mercados de servicios públicos.** Los servicios públicos contratados por gobiernos locales son otro tipo de mercado que pueden ser potencialmente interesantes para organizaciones comunitarias. Nos referimos a servicios como el mantenimiento de zonas verdes, de parques, canales de agua lluvia, etc.

← Volver



## Temas críticos relacionados con los mercados



### • Adaptabilidad y enfoque de mercado

Esta propuesta supone desarrollar alternativas productivas orientadas a los requerimientos y necesidades que surgen directamente del conocimiento del mercado. Se debe investigar para adaptar el producto o servicio a los requerimientos del mercado y mantener una dinámica constante de investigación y ajuste para no quedarse atrás frente a otros competidores.

Se debe producir para aquellos mercados para los cuales las organizaciones comunitarias estén en mejor capacidad de hacerlo y puedan adaptarse a sus exigencias, normas y estándares. En estos mercados las iniciativas deben hacer un esfuerzo por diferenciar sus productos de los existentes, con la intención de atraer y mantener la atención, logrando lealtad por parte de los consumidores.

“El mercado potencial del producto es el elemento alrededor de cual se estructura el proyecto. Contar con un mercado final definido no sólo permite hacer un uso más eficiente de los recursos sino que aumenta la probabilidad de éxito y sostenibilidad del proyecto y su capacidad de generar ingresos en el corto, mediano y largo plazo para sus propietarios y trabajadores.” (World Bank.Vol. 2. 2009: 236)

El tener un mercado final definido no significa limitarse a un comprador. Es importante en este enfoque la diversificación del mercado para evitar el riesgo asociado a la dependencia de un solo comprador, lo cual genera una alta vulnerabilidad para los productores y puede conllevar a relaciones asimétricas donde el comprador impone unilateralmente las condiciones de compra.

- **Acceso a información de mercados**

La identificación de los mercados y los potenciales compradores son esenciales para el diseño y mejora continua de los proyectos de generación de ingresos. Esto requiere tener información sobre las preferencias de los consumidores, los canales de comercialización, los competidores, los estándares de calidad, las normas y las especificaciones exigidas para los productos, entre otras cosas. (Durstewitz, Petra; Escobar, Germán. 2006:7).

Las iniciativas comunitarias tienen que conocer la cadena productiva y las oportunidades que se pueden abrir para sus productos. Con esa información pueden sopesar si están en posibilidad de evitar algunas formas de intermediación o si es más conveniente tener un arreglo justo con los intermediarios,<sup>5</sup> ya que ellos son quienes poseen muchas veces la información clave sobre el mercado.

- **Estándares y certificaciones de calidad**

Para lograr una incursión exitosa en mercados cada vez más exigentes es necesario el conocimiento de los estándares, requerimientos, regulaciones y procesos de certificación del mercado al que se orienta la iniciativa comunitaria. Esa información debe ser tenida en cuenta para decidir la reorientación de los procesos productivos e introducir los cambios y las innovaciones tecnológicas necesarias para acceder a los mercados.

La adaptación de los procesos productivos para el cumplimiento con los estándares es un pasaporte para acceder a nuevos mercados y a nuevos clientes. Este proceso de adaptación genera retos para los pequeños productores en términos de los costos asociados a la búsqueda y análisis de información, a la adecuación productiva para cumplir con los requisitos, a la obtención de documentos, registros o certificaciones.

Un buen análisis de los costos y beneficios de la adaptación a los mercados para el cumplimiento de estándares y certificaciones es necesario. Por ejemplo, en el caso de las certificaciones, si bien es cierto que pueden abrirles mercados a las iniciativas comunitarias, es también cierto que los requisitos pueden ser altos y costosos de lograr. Por otro lado, las empresas certificadoras varían de país a país y hay certificaciones diferenciadas, por lo cual se puede requerir más de una. Esto puede implicar para una organización comunitaria el entrar en procesos complejos de certificación que al final podrían generar mayores costos que beneficios.

El trabajo asociado, como veremos más adelante, puede, en algunos casos, contribuir a la disminución de los costos individuales asociados a estos procesos de certificación. (Durstewitz, Petra; Escobar, Germán. 2006: 29)

---

<sup>5</sup> Sobre el análisis de mercado para tomar decisiones en la cadena de valor ver: Ostertag, Carlos Felipe. Selección y diseño de la intervención en los proyectos de desarrollo rural con enfoque de cadena de valor. Pautas para lograr que los pequeños productores se apropien del proceso de cambio. En Fundación Codespa. Cadenas de valor. Creando vínculos comerciales para la erradicación de la pobreza. 2010: 50-56.

- **Intermediación, cadena de valor y acuerdos justos**

El análisis de la cadena productiva y del proceso de valorización “hacia atrás (abastecimiento de insumos y materias primas) y hacia adelante de la producción (transformación, comercialización, transporte)”, permite una valoración de los retos y opciones de la iniciativa comunitaria en relación con los diversos actores participantes en cada uno de sus eslabones y una toma de decisiones sobre las mejores opciones en la relación con la cadena de valor. (Chiriboga, M. 2007:23)

Pasar de participar en una cadena productiva a una cadena de valor es una estrategia que puede favorecer ampliamente a las iniciativas comunitarias de generación de ingresos. “La metodología de ‘cadena de valor’ analiza el proceso que sigue un producto desde la obtención de materia prima, procesamiento, transporte y distribución, e identifica qué factores y agentes de esa cadena inciden en que los eslabones representados por pequeños productores y microempresarios se encuentren en una situación de pobreza permanente. De esta manera, al entender los obstáculos no sólo presentes en una parte de la cadena, sino en el conjunto de relaciones, actores y acceso a servicios de apoyo, las intervenciones de cooperación pueden diseñarse de manera mucho más adecuada y se puede lograr un impacto más sostenible.”<sup>6</sup>

En relación con los intermediarios es cierto que pueden llevarse una gran parte de la ganancia y causar efectos negativos en los proyectos de generación de ingresos, pero igualmente pueden generar valor a las iniciativas comunitarias aportando contactos, clientes, orientaciones sobre el producto.

En ese sentido, la intermediación no es necesariamente algo negativo para las iniciativas comunitarias pues estas no siempre están en capacidad de actuar en los diferentes eslabones de la cadena productiva (Ver adelante recuadro Proyecto Regional de Artesanías de América Central). Sopesar las opciones sobre los intermediarios con sus costos y beneficios, y con un análisis de capacidades es entonces una tarea importante de las iniciativas comunitarias. En los casos en que la decisión se incline por trabajar con intermediarios es fundamental generar acuerdos justos y transparentes para que sea una relación gana-gana y de largo plazo.

---

<sup>6</sup> Sobre el tema de las cadenas de valor como estrategia para combatir la pobreza ver Fundación Codespa. Cadenas de valor. Creando vínculos comerciales para la erradicación de la pobreza. 2010: 50-56.

### **PROYECTO REGIONAL DE ARTESANÍA EN AMÉRICA CENTRAL**

Este proyecto trata de promover el desarrollo de la competitividad de empresas de artesanía de Honduras, Guatemala y Nicaragua, mediante la promoción de relaciones de colaboración entre tres empresas de comercialización que venden productos de artesanía en el mercado de Estados Unidos y artesanos de los tres países mencionados.

Mediante su contacto con la demanda, los intermediarios identifican tendencias y gustos en materia de diseños, técnicas, materiales y empaque. Esta información es traspasada a maestros artesanos de los respectivos países, con los que se adaptan diseños y productos tradicionales, se perfeccionan las técnicas productivas y se mejora el empaque. Con estos insumos, dichos maestros organizan la producción de varias decenas de productores, contribuyendo a la modernización de sus conocimientos empíricos.

De acuerdo con un balance preliminar, los productores que se han beneficiado con estas actividades son alrededor de mil, lográndose la elaboración de aproximadamente 134 colecciones de nuevos productos y ventas por casi dos millones de dólares.

Fuente: Albuquerque, Francisco y Dini, Marco. Guía de aprendizaje sobre integración productiva y desarrollo económico territorial. Módulo 5: Áreas de interés y factores críticos en los proyectos de integración productiva. (2008)

---

[← Volver](#)

## Productos y servicios: procesos productivos eficientes que aseguren calidad y cantidad

Para mejorar las opciones de inserción de las iniciativas comunitarias en los mercados se requiere tener una estrategia de mejoramiento continuo de los procesos de diseño, transformación, transporte y comercialización del producto o de los servicios. Estos procesos permiten cumplir con los requisitos de calidad, cantidad y oportunidad de los mercados.

### Temas críticos sobre productos y servicios

Los siguientes son algunos temas críticos sobre productos y servicios a tener en cuenta en los procesos de selección y acompañamiento de iniciativas de generación de ingreso:



### Calidad

Es claro que todos los mercados suponen algún tipo de estándar. Para las iniciativas comunitarias de generación de ingresos esto significa que se requiere tener una estrategia para garantizar que los productos o servicios cumplan los estándares del tipo de mercado seleccionado, lo cual a su vez implica que los procesos de acopio, producción, empaquetamiento y clasificación de los productos, o los de prestación de servicios se tienen que adecuar a dichas normas y exigencias. Como bien dijo Guillermo Torres de la Fundación Social en un panel sobre el tema: “La regla de juego fundamental en los mercados es la relación entre la oferta y la demanda en el marco de la competencia abierta.



La principal consecuencia de esta lógica para lo que aquí nos interesa es que los resultados dependen solamente de la calidad y precio de los bienes o servicios ofertados y no de factores ideológicos o políticos con la solidaridad, la compasión o el llamado a la equidad”.

Las fundaciones u otras entidades de apoyo pueden jugar un papel importante en la asesoría y capacitación para lograr que los productores tengan la capacidad para producir con las exigencias de calidad del mercado.

### **Escala de la producción**

Uno de los retos con los que se enfrentan frecuentemente los pequeños productores es con la demanda de pedidos mayores a los que individualmente están en capacidad de producir. La asociatividad y la coordinación en la oferta de productos de conjuntos de productores puede ser una estrategia adecuada para enfrentar este reto. Sin embargo, no siempre la mejor estrategia es competir por precio y volumen. Otros factores diferenciadores (calidad, tipo de producto, nicho de mercado, etc.) pueden ser más importantes en la estrategia, evitando así los costos asociados a la producción y comercialización de escalas grandes de productos entregados en el momento que requiere el mercado.

### **Diseño**

Lograr diseños atractivos y que se acomoden a los gustos de los consumidores es un factor que favorece la comercialización de los productos. El diseño puede contribuir a generar innovaciones en los procesos productivos y ahorros en los costos de producción.

### **Innovación y tecnología**

Las innovaciones en el proceso productivo son cambios en las tecnologías, dirigidos a atender a determinadas demandas del mercado o hacer más eficiente el proceso productivo. Esa innovación se puede dar en la mejora de métodos de producción, la renovación y ampliación de la gama de productos y servicios para la atender mejor la demanda, la incorporación de cambios en la gestión de la organización, las modificaciones en las condiciones de trabajo y calificaciones para el empleo y los cambios y adaptaciones socio-institucionales, culturales y territoriales que todo ello conlleva.

Mantenerse innovando y transformando las tecnologías en sus diferentes ámbitos para responder a las exigencias del mercado es un requisito importante para la sostenibilidad y éxito de las iniciativas comunitarias de generación de ingresos. Sin embargo, este proceso de cambio e innovación se enfrenta en muchos casos con una tendencia a mantener formas tradicionales de producir. En por ello que incorporar procesos de aprendizaje permanente y de gestión del cambio en las organizaciones comunitarias debería ser parte de la estrategia en la cual las fundaciones pueden aportar importantes elementos.

### **LA CREACIÓN DEL CENTRO DE DISEÑO EN ATUNTAQUI, ECUADOR**

En el proyecto de promoción del cluster de confecciones de Atuntaqui se puso en marcha un centro de diseño y patronaje. La tecnología de diseño asistido por computador permite reducir el tiempo y aumentar la eficiencia de los procesos de corte reduciendo al mismo tiempo el desperdicio de tela.

Algunas empresas del cluster negociaron con las empresas proveedoras de estos equipos e instalaron estas tecnologías en sus empresas. La negociación conjunta les permitió realizar un ahorro del 37% del valor del equipo, equivalente aproximadamente a unos 12.000 USD, y recibir una licencia gratis del software para fines educativos. Gracias a sus volúmenes de producción, estas empresas lograron un uso eficiente de la tecnología.

La mayoría de las empresas del cluster, sin embargo, tienen volúmenes mucho más reducidos de producción que no justifican la incorporación en cada planta de tecnologías de diseño y patronaje, pues los equipos quedarían ociosos la mayor parte del tiempo.

Para resolver este problema y permitir que estas empresas también accedieran a esta tecnología, la Cámara de Comercio de Atuntaqui, con el apoyo de la Municipalidad y el Proyecto PIP, instaló un Centro CAD que vende servicios de diseño y patronaje a las empresas del cluster. Actualmente el centro está funcionando en un local de la Cámara y entrega servicios a empresas mediante el cobro de una tarifa por servicios.

Fuente: Francisco Albuquerque y Marco Dini. Guía de aprendizaje sobre integración productiva y desarrollo económico territorial . Módulo 5: Áreas de interés y factores críticos en los proyectos de integración productiva. (2008)

## Recursos: acceso a los recursos financieros y no financieros para el desarrollo de iniciativas comunitarias

Los recursos financieros (créditos, donaciones, etc.) y no financieros (capacitación, asistencia técnica, acompañamiento, información, insumos, etc.) son esenciales para las iniciativas comunitarias de generación de ingresos. A pesar de que la oferta de servicios financieros y no financieros en América Latina está creciendo, no siempre es la más adecuada para las necesidades y demandas de las iniciativas comunitarias.

Esta oferta de recursos en muchos casos se establece sin contar con mecanismos de retroalimentación e identificación de necesidades por parte de las organizaciones comunitarias, limitándose entonces a procesos de transferencia unidireccional de recursos, capacitación o tecnología para los productores. La participación activa de los miembros de las iniciativas en la selección de los oferentes y en el seguimiento y control de la calidad de sus servicios es un factor clave para garantizar que estos servicios sean relevantes y oportunos.

Las iniciativas comunitarias de generación de ingresos requieren de mercados locales de servicios (crédito, insumos, asesoría, acompañamiento y capacitación) que respondan efectivamente a sus necesidades. Para esto es fundamental que las fundaciones en el proceso de acompañamiento apoyen el desarrollo de dichos mercados y el fortalecimiento de las capacidades de las iniciativas comunitarias de manera que estas puedan identificar, seleccionar y negociar con los oferentes de servicios y tener un papel activo en la contratación, control y evaluación de los servicios prestados. Como bien dice Luiz Carlos Beduschi en su análisis sobre la gestión de servicios de grupos de productores:

“...Lo que tienen en común las experiencias analizadas es la convicción en la capacidad de los grupos de productores para gestionar, de forma cada vez más autónoma, los servicios técnicos que demandan para ampliar su capacidad productiva y de inserción en mercados más dinámicos. Mientras más poder decisorio tengan los grupos de productores involucrados, mayor será su capacidad de aprendizaje para la inserción en nuevos mercados...sólo *la transferencia de recursos financieros para la contratación de servicios de asistencia técnica no es suficiente para garantizar el surgimiento y el mantenimiento de un nuevo mercado*. Aún siendo fundamental, la transferencia de recursos financieros debe estar acompañada de procesos formativos que permitan que las organizaciones de productores amplíen su capacidad de tomar el liderazgo de los procesos.”<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Aprendizajes Innovadores para la Reducción de la Pobreza Rural. Pag 27. Enero 2009. Recuperado en: [http://www.rimisp.org/FCKeditor/UserFiles/File/fidamericainforme3ejjes\\_pdf.pdf](http://www.rimisp.org/FCKeditor/UserFiles/File/fidamericainforme3ejjes_pdf.pdf).

## Temas críticos

El acceso efectivo y oportuno a los recursos financieros y no financieros durante el proyecto y después de su finalización es un tema crítico para las iniciativas comunitarias de generación de ingresos. Si las fundaciones ofrecen todos los servicios de asesoría y los recursos financieros a las iniciativas comunitarias sin preocuparse por lo que suceda una vez se retire su apoyo, la iniciativa probablemente no tenga sostenibilidad más allá del proyecto.

Es por esto que las fundaciones en sus procesos de apoyo y acompañamiento no deben limitarse a la oferta directa de sus servicios o a la contratación de servicios de terceros para apoyar las iniciativas comunitarias, sino deben contribuir a la generación de condiciones adecuadas para que las organizaciones comunitarias tengan la capacidad de seleccionar, contratar, evaluar y tener control sobre los servicios que requieren más allá de la vida del proyecto. E incluso, pueden ir un paso más allá: contribuir a generar mercados locales de servicios financieros y no financieros.

La no existencia de instituciones de apoyo en una localidad y de mercados de servicios limita las posibilidades de las iniciativas comunitarias y en algunos casos impide la sostenibilidad de las mismas. Por ello promover mercados de servicios y capacidades para que las organizaciones puedan seleccionar y contratar estos servicios en condiciones favorables es una tarea tan importante para las iniciativas comunitarias como el apoyo a los proyectos específicos.



## Desarrollo de mercados de servicios y de capacidades para el acceso a los servicios

Uno de los grandes retos para las organizaciones comunitarias es el limitado acceso a recursos financieros y no financieros adecuados a sus necesidades, derivado en muchos casos de la falta de mercados adecuados de servicios y de la limitación de una oferta local que respondan a sus necesidades. Ante esta situación una estrategia importante es el desarrollo de mercados de productos y servicios. “El desarrollo de mercados se refiere a aquellas intervenciones de cooperación que tratan de facilitar el fomento de un sector privado local que provea al entorno de productos o servicios con alto potencial para la erradicación de pobreza. Para ello, se toma como premisa que las personas de escasos recursos pueden pagar un precio ajustado a su nivel de adquisición por esos bienes o servicios también adaptados a sus necesidades y posibilidades. Esta estrategia de intervención se conoce como ‘desarrollo de mercados’.” (Fundación Codespa. Cadenas de valor. Creando vínculos comerciales para la erradicación de la pobreza. 2010: 19)

Esta estrategia de desarrollo de mercados locales es de un orden distinto al apoyo a los proyectos productivos pero es complementaria y muchas veces prerequisite para su éxito y sostenibilidad en el tiempo. Mientras que el apoyo a proyectos tiene como unidad de intervención a las organizaciones que desarrollan las iniciativas comunitarias, el desarrollo de mercados de servicios se orienta a generar “territorios competitivos” o condiciones e instituciones adecuadas para la competitividad de un territorio. En ese sentido es una estrategia concurrente con el desarrollo local. La generación de “territorios competitivos” exige por parte de las fundaciones intervenciones orientadas a promover la articulación de actores, la coordinación y desarrollo institucional, las agendas de desarrollo territorial de manera que el territorio pueda garantizar una oferta pertinente de servicios para los productores locales y que estos productores locales tengan la capacidad y la voz para incidir en la orientación de estos proceso de desarrollo del territorio.<sup>8</sup>

La experiencia exitosa de diversos proyectos en América Latina que buscan generar mercados locales de servicios es algo que las fundaciones deberán tener en cuenta a la hora de apoyar las iniciativas comunitarias. Uno de estos proyectos es el del Corredor Puno-Cusco apoyado por el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA). Con este proyecto se ha promovido el desarrollo de mercados locales de servicios y se han fortalecido las capacidades de las familias y las comunidades para seleccionar los servicios, transfiriéndoles las decisiones de contratación a las iniciativas comunitarias (Ver recuadro: Experiencias innovadoras en los proyectos del FIDA en la República del Perú)

---

<sup>8</sup> Esta idea de “territorios competitivos” y las implicaciones de intervención para las fundaciones estuvo muy presente en el “Panel sobre lecciones aprendidas en las iniciativas comunitarias de generación de generación de ingresos” realizado en Lima, Perú, el 27 de agosto del 2010, así que son ideas retomadas de las presentaciones y reflexiones de Paul Velasco (Fundación Lann Nobis, Ecuador), Raquel Ocho (Asociación Atocongo, Perú) y Guillermo Torres (Fundación Social, Colombia).



### Experiencias innovadoras en los proyectos del FIDA en la República del Perú

La estrategia adoptada por el FIDA ha sido dejar de proveer una oferta fija de factores productivos, para promover el desarrollo de mercados locales basado en mecanismos guiados por la demanda. Esta estrategia está estrechamente vinculada a las estrategias de empoderamiento y consolidación de la organización de la población beneficiaria y a la minimización de la intervención directa del personal de los proyectos. La adopción completa de este enfoque tiene una implicación adicional fundamental: se transfiere a los demandantes y a sus organizaciones la responsabilidad del manejo directo de fondos públicos.

Se ha expandido la demanda por dos vías: primero, gracias a un incentivo directo, que rompe la inercia y el status quo, y segundo, mediante un conjunto de actividades destinadas a lograr que: i) la demanda potencial se convierta en efectiva y las demandas potenciales se ordenen en base a las prioridades de los demandantes; ii) la demanda se satisfaga en el mercado; iii) los demandantes obtengan beneficios de estas transacciones; iv) los demandantes obtengan información oportuna y a bajo costo sobre alternativas económicas; y v) existan mecanismos complementarios a nivel individual para ampliar el ingreso y/o patrimonio.

Se ha puesto en marcha un conjunto de actividades privadas que producen un volumen de servicios superior al que se hubiera logrado si un proyecto los hubiera producido directamente. Se ha incrementado el poder privado activo de los campesinos con respecto a las relaciones que establecen con los oferentes técnicos. Se han dinamizado los mercados de servicios no financieros, fortaleciendo la demanda de asistencia técnica privada. Se ha demostrado que es posible desarrollar mercados locales de servicios técnicos no financieros en zonas pobres rurales y que, a través de la transferencia de incentivos competitivos y de poder de decisión a la población de bajos ingresos, es posible hacer que las demandas sean efectivas.

**Fuente:** [http://www.ifad.org/evaluation/public\\_html/eksyst/doc/thematic/pl/peru\\_s.htm](http://www.ifad.org/evaluation/public_html/eksyst/doc/thematic/pl/peru_s.htm)

### Participación de los productores para garantizar la pertinencia de los servicios

Junto a la promoción de mercados locales de servicios, las fundaciones tienen un papel importante en contribuir al desarrollo de las capacidades de las organizaciones para que puedan participar activamente en la identificación y selección del tipo de servicios pertinentes para sus necesidades, así como para tener protagonismo en la decisión sobre el tipo de asesoría, capacitación o apoyo que requieren y para contratarlo y evaluarlo. Las lecciones de otros proyectos refuerzan esta orientación.

### Participación de los productores en la toma de decisiones

“El proyecto PADEMER que dio origen al Programa de Oportunidades Rurales (Colombia) demostró la importancia que en el éxito del programa tiene la participación de los productores en la toma de decisiones (selección de productos, elaboración de plan de negocios, asignación de recursos, selección de oferentes de servicios, etc.). También en México la Secretaría de Desarrollo Social - SEDESOL - ha venido vinculando de manera más activa la población objetivo y de esta forma se observa una evolución de programas que inicialmente tenían un enfoque asistencialista y paternalista, hacia programas corresponsables con un mayor respuesta a la necesidad expresada por la comunidad. Por ejemplo, crecientemente se utilizan transferencias condicionadas de recursos a los beneficiarios; se crean asambleas constitutivas locales de los programas en donde la comunidad y las autoridades locales eligen y priorizan las metas; la multiplicación de programas de coinversión social o de desarrollo de oportunidades productivas.”

**Fuente** World Bank. Vol 2. 2009: 250

## Entorno: el análisis de las oportunidades y retos del entorno

El entorno donde se desarrolla la iniciativa comunitaria es un factor de alta incidencia en el éxito de la misma. Son varios los elementos del entorno que pueden aprovecharse o pueden llegar a constituir un obstáculo para el desarrollo del proyecto. El análisis del entorno les permite a las organizaciones y a las fundaciones que les apoyan y acompañan tener mejores elementos para evaluar la viabilidad de las iniciativas y para diseñar las estrategias necesarias para enfrentar los retos que le impone el entorno.

Algunos aspectos del entorno territorial que pueden tener incidencia en las iniciativas comunitarias de generación de ingresos son los siguientes: la infraestructura y el equipamiento básico; las condiciones y costos de transporte para la compra de insumos y para la comercialización de los productos; el acceso a internet y celular para comunicarse con clientes y proveedores; la existencia y la calidad de entidades de capacitación y formación de los recursos humanos; las redes de apoyo local para la iniciativa; la oferta y pertinencia de servicios financieros y no financieros; el marco jurídico y regulatorio.



Fuente: Guía de aprendizaje sobre integración productiva y desarrollo económico territorial.

Módulo 1: Empresas, entorno empresarial y territorio: introducción a conceptos de redes, innovación y competitividad

Junto a este entorno territorial, el entorno sectorial es también importante para el análisis. El entorno sectorial contempla por ejemplo las relaciones de las organizaciones comunitarias con sus respectivas cadenas productivas, las cuales vinculan a los proveedores de materias primas, insumos y bienes de capital, con las empresas ocupadas de la transformación del producto, las empresas encargadas de la logística y distribución, las empresas dedicadas a la comercialización y venta.



Fuente: Guía de aprendizaje sobre integración productiva y desarrollo económico territorial.

**Módulo 1:** Empresas, entorno empresarial y territorio: introducción a conceptos de redes, innovación y competitividad

Este gráfico ayuda a visualizar cómo la competitividad en los mercados no depende únicamente de la capacidad desplegada por la red de vinculaciones entre empresas en la respectiva cadena productiva, sino que dicha capacidad competitiva se ve influida también por las características del mercado de trabajo local, el sistema de salud, el sistema educativo y de formación de recursos humanos, la dotación y calidad de las infraestructuras básicas, la oferta territorial de servicios de apoyo a la producción, el sistema de investigación y desarrollo para la innovación local, el sistema de acceso al crédito, el sistema fiscal, la existencia de cultura emprendedora local, el marco jurídico y regulatorio, el acceso a medios de comunicación y tecnologías, en general a una oferta de productos y servicios financieros y no financieros que soporten las actividades y las hagan más sostenibles y directas.

Lo dicho atrás sobre el entorno territorial y sectorial muestra la importancia de incluir el análisis de las oportunidades y retos que generan los diversos factores del entorno en el diseño de las iniciativas comunitarias de generación de ingresos. Algunas iniciativas comunitarias desconocen las ventajas potenciales y los obstáculos para sus proyectos derivados del entorno y se limitan a la solicitud de ayuda financiera para su proyecto específico o para enfrentar situaciones de crisis, sin analizar con una visión más integral el entorno al que pertenecen y los retos que tendrán en el desarrollo del proyecto o una vez terminen los recursos del mismo. Las fundaciones pueden jugar un papel importante apoyando a las organizaciones comunitarias en su análisis del entorno y en el desarrollo de las estrategias necesarias para aprovechar sus oportunidades y enfrentar los retos que le presenta. En algunos casos, es necesario plantear una estrategia de desarrollo económico local para garantizar generar un ambiente favorable para las iniciativas comunitarias.



## La asociatividad en las iniciativas comunitarias de generación de ingresos

### El caso de Asofrutas

San José es un corregimiento del departamento de Antioquia (Colombia) conocido por su vocación para la producción de mora. A pesar de que esta vocación es fuerte y se logra producir mora de buena calidad, existía una gran debilidad para comercializarla. Los problemas de comercialización se convirtieron en una necesidad y en una oportunidad para asociarse. Asofrutas, la Asociación de Productores de Mora y Tomate de Árbol del Municipio de La Ceja, una asociación de 100 campesinos con más de 11 años de experiencia, logró crear un modelo para la producción y comercialización y replicarlo en municipios vecinos, convirtiéndose en un referente para otras comunidades.

Asociatividad para comercializar, individualidad para producir es el lema de Asofrutas. La asociación propuso un modelo donde se produce de forma familiar y se comercializa colectivamente para evitar a los intermediarios, obtener mejores precios, disminuir costos y ser más eficientes. En el proceso asociativo lograron identificar problemas y necesidades comunes, y sobre todo metas e intereses compartidos. Decidieron unirse para resolver temas comerciales y necesidades particulares de capacitación con otras dos asociaciones, ahorrando recursos y manteniendo su autonomía.

Muchos factores sociales y económicos afectaban su proceso de desarrollo, pero para Asofrutas estaban claros dos elementos: la solidaridad y la sostenibilidad. De esta manera poniendo en práctica estos principios Asofrutas logro desarrollar un modelo en donde participan no solo actores gubernamentales y privados sino actores de carácter local y de la comunidad.



Fuente: Zarama, Ernesto. Generación de ingresos para población desplazada en Colombia: perspectivas desde abajo. Cepal. Division de Desarrollo Social. Chile 2009.

El recuento del caso de Asofrutas muestra varias lecciones en torno a la asociatividad y a los emprendimiento colectivos:

1. Asociarse es una estrategia, no un fin en sí mismo. El trabajar de forma asociada en un proyecto de generación de ingresos es una estrategia para generar valor agregado en alguno o algunos aspectos del proceso productivo y de comercialización.
2. Asociarse no sustituye la acción individual, la complementa. En las iniciativas de generación de ingresos es posible combinar la acción individual y la colectiva, una no sustituye a la otra, por el contrario, la acción colectiva puede reforzar y potenciar a la acción individual y viceversa. No todos los procesos productivos y de comercialización deberán ser necesariamente asociados.
3. El alcance de lo asociativo puede variar en el tiempo. Siendo lo asociativo parte de una estrategia para generar valor en una iniciativa de generación de ingresos, sus características y su alcance no tienen que ser permanentes. El alcance de lo asociativo puede variar en el tiempo para adaptarse a los cambios del contexto, a nuevas oportunidades o al desarrollo de la iniciativa.<sup>9</sup>

Establecer el valor y el alcance de lo asociativo en una iniciativa de generación de ingresos es entonces de la mayor importancia. A continuación analizaremos este tema del valor agregado y las áreas potenciales para la asociatividad en las iniciativas comunitarias de generación de ingresos.

### El valor agregado de la asociatividad

La asociatividad es un mecanismo de cooperación entre individuos, organizaciones o empresas que deciden voluntariamente su participación en un esfuerzo conjunto para la búsqueda de un objetivo común.<sup>10</sup> En las iniciativas asociativas de generación de ingresos, las relaciones que se desarrollan permiten que los actores intercambien no solo productos y servicios, sino también conocimientos tecnológicos y pautas de comportamiento. En los proyectos de generación de ingresos organizados de forma asociativa, las relaciones se basan en el conocimiento de los que allí participan, en la confianza y en el beneficio mutuo que se deriva del proceso que se adelanta. El intercambio que se genera de productos y recursos puede propiciar la innovación, el aumento de la productividad y la competitividad.

La asociatividad puede minimizar debilidades y potenciar fortalezas; disminuir las barreras de entrada a ciertos mercados; permitir la coordinación en las cadenas productivas; facilitar la creación de economías de escala; reducir los costos de transacción en las etapas del proceso productivo; propiciar un uso más eficiente de los factores de producción; reducir los riesgos asociados a la volatilidad del mercado; mejorar el acceso a los servicios financieros y a la información técnica y de mercado; o incrementar la capacidad y el poder de negociación. Como bien lo dice el Banco Mundial en su análisis sobre las estrategias de generación de ingresos con poblaciones pobres:

---

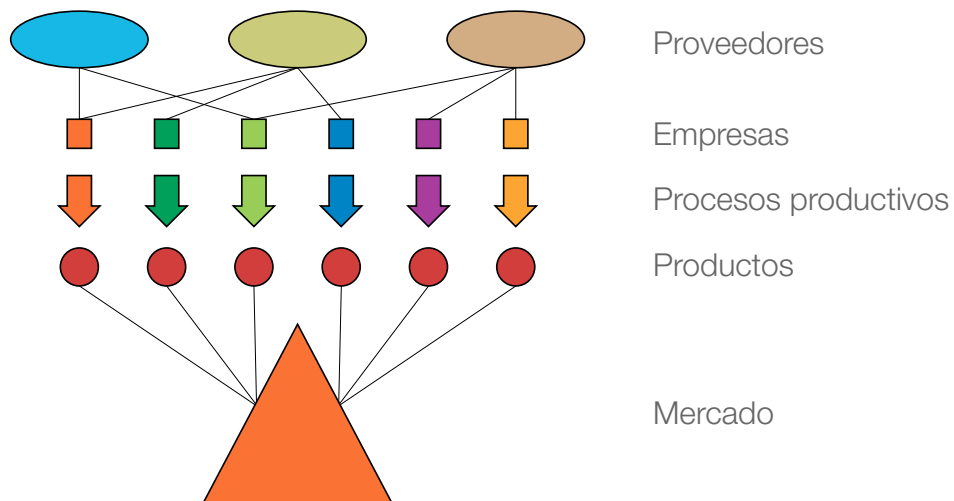
<sup>9</sup> Para una buena reflexión sobre el tema asociativo en iniciativas de generación de ingresos ver: Ramírez, Eduardo y Berdegú, Julio. 2002. *Acción colectiva y mejoras en las condiciones de vida de las poblaciones rurales*.

<sup>10</sup> Narváez M; Fernández G y Senior, A. (2008). *El desarrollo local sobre la base de la asociatividad empresarial una propuesta estratégica*, Universidad del Zulia; Año 24 N° 57

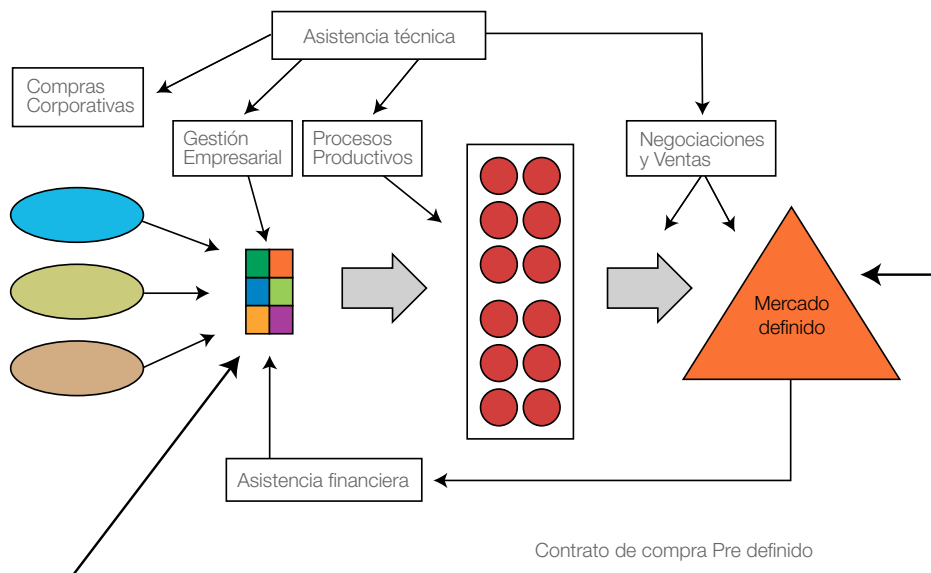
“La creación de capital social que se concreta en la acción colectiva y la creación de grupos asociativos aumenta las posibilidades de éxito del negocio mediante la realización de alianzas entre proveedores y compradores, el aumento de la escala de los proyectos productivos y la facilitación del acceso a servicios financieros y no financieros especialmente en la población pobre donde se presentan grandes limitaciones de capital físico y humano individuales. Los servicios que favorecen la creación de capital social se refieren a sensibilización y capacitación en temas de autoestima, motivación empresarial, capacidad empresarial, la capacidad de trabajar colectivamente y solución de conflictos, arreglos institucionales para la acción colectiva. La asociatividad productiva disminuye el costo del acceso a servicios y amplía el alcance de los negocios.” (Banco Mundial. Vol. 2. 2009: 236-237)

A pesar de todos los potenciales beneficios de la asociatividad, como mencionamos en la introducción de este aparte, la asociatividad no tiene que estar necesariamente presente en todos procesos (compra de insumos, producción y comercialización), sino que es posible asociarse en uno o varios momentos de estos procesos como lo muestran los siguientes gráficos:

### Gráfico: Encadenamiento sin asociatividad



## Gráfico: Encadenamiento sin asociatividad



Por otro lado, la asociatividad puede adoptar diversas modalidades, dependiendo del objetivo por el cual se decide asociarse.<sup>11</sup> Cada modalidad implica diversas formas de participación de los actores y genera mayores o menores responsabilidades. Los modelos organizacionales incluyen cooperativas, empresas asociativas, asociaciones y comunidades y no parece haber modelos más exitosos que otros. Incluso, es posible observar que en diversos momentos de los procesos productivos y de comercialización se pueden variar los modelos organizativos para hacerlos más adecuados. (Chiriboga, M. 2007:12-15). La figura legal concreta que adoptan las organizaciones tampoco parece ser decisiva. (Durstewitz, Petra; Escobar, Germán. 2006: 19). Lo importantes es tener claro el valor agregado derivado del trabajo asociado y la modalidad que mejor se acople al objetivo de asociarse.

Es necesario entonces, identificar claramente los ámbitos en los que se genera mayor valor por el trabajo asociado y pensar en la cooperación como una estrategia que puede maximizar las potencialidades económicas, disminuir los costos de transacción, aumentar las posibilidades de negociación o incrementar la información.

La estrategia requiere de una visión compartida entre los asociados sobre el valor de asociarse y sobre los ámbitos en los cuales la asociatividad puede incrementar la eficacia y eficiencia de la iniciativa de generación de ingresos y traer mayores beneficios a sus miembros. Esta visión compartida será la base para la definición de acuerdos para cooperar en el o los niveles de la cadena productiva en los cuales se trabajará de forma asociada.

<sup>11</sup> Mariela Iguera. Asociatividad en Pymes. Disponible en: <http://www.lecantolas40.com.ar/egifts/asociatividad.pdf>. 3 de diciembre de 2009

- [La asociatividad, las alianzas y las cadenas de valor](#)
- [Áreas de oportunidad para la asociatividad](#)
- [Temas críticos de la asociatividad en las iniciativas de generación de ingresos](#)

## ☑ La asociatividad, las alianzas y las cadenas de valor

---

- La asociatividad, las alianzas y las cadenas de valor

La asociatividad es un término que se utiliza para designar los diferentes mecanismos de cooperación entre pares o personas que trabajan en un mismo nivel de la cadena de producción (grupos de pequeños productores, artesanos, etc.). Entre estos grupos se establecen relaciones horizontales para generar un uso más eficiente de los recursos, adquirir poder en las negociaciones o lograr escalas de venta que sería imposible al trabajar de manera individual.

Junto a estas relaciones horizontales y el impulso de la asociatividad hay otro tipo de relaciones que se suelen denominar “verticales”. Las relaciones verticales son las que se establecen con los otros actores de la cadena de producción (proveedores, distribuidores, etc.) y si se tiene un enfoque de “cadena de valor” se pueden establecer alianzas estratégicas con esos actores.<sup>12</sup>

Ambos tipos de mecanismos, los de la asociatividad y las alianzas, contribuyen a la coordinación y a la mejora en la posición de las iniciativas comunitarias, sin embargo no son lo mismo. Mientras con la estrategia asociativa se busca generar cooperación entre pares y en uno o unos pocos niveles de la cadena (en la compra de insumos, en la comercialización, etc.), con las estrategias de cadena de valor se busca crear alianzas y un trabajo articulado entre los diferentes actores del conjunto de niveles de la cadena productiva. Al trabajar con una perspectiva de cadena de valor se busca crear “una red estratégica de actores económicos (productores, procesadores, distribuidores, mayoristas, vendedores, etc.) quienes reconocen la necesidad mutua de trabajar juntos para identificar objetivos estratégicos, y pasar de una situación de independencia a estar dispuestos a compartir los riesgos y los beneficios que esto conlleva, e invertir tiempo, energía y recursos para realizar el trabajo articulado.” (Amanor - Boadu, 1999). En Fundación Codespa. Cadenas de valor. Creando vínculos comerciales para la erradicación de la pobreza. 2010: 18)

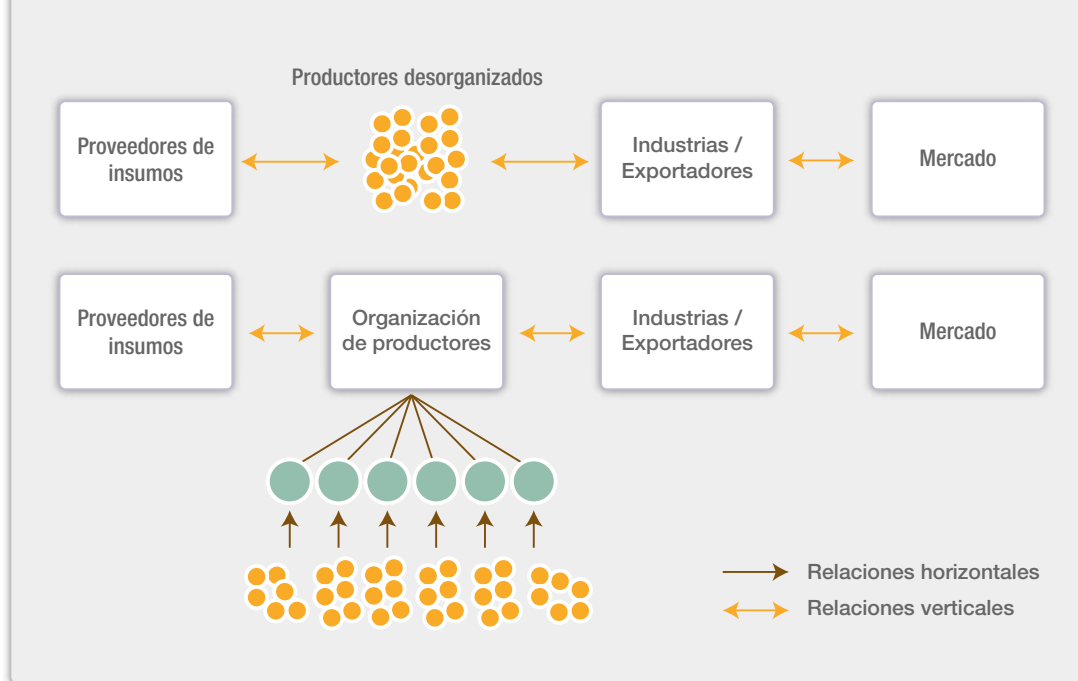
A pesar de la diferencia de la asociatividad y de las alianzas es posible trabajarlas simultáneamente como lo muestra el diagrama elaborado por la Fundación Codespa, por ejemplo uniéndose de forma asociada para la producción y creando alianzas con los otros actores de la cadena para la compra de insumos y la comercialización (ver diagrama)

---

<sup>12</sup> Sobre el análisis de mercado para tomar decisiones en la cadena de valor ver: Ostertag, Carlos Felipe. Selección y diseño de la intervención en los proyectos de desarrollo rural con enfoque de cadena de valor. Pautas para lograr que los pequeños productores se apropien del proceso de cambio. En Fundación Codespa. Cadenas de valor. Creando vínculos comerciales para la erradicación de la pobreza. 2010: 50-56.

## Relaciones horizontales versus relaciones verticales

### Comparación de la organización de productores entre cadena tradicional y cadena de valor



Fuente: Marco Vernooij, Fundación CODESPA (2010).

[← Volver](#)



## ☑ Áreas de oportunidad para la asociatividad

---

La asociatividad no es un fin en sí mismo, sino un medio para generar valor a las iniciativas comunitarias de generación de ingresos en algunos de sus procesos. Los potenciales de la asociatividad se pueden encontrar a lo largo de la cadena productiva pero cada iniciativa de acuerdo con su contexto, historia y desarrollo deberá establecer dónde están realmente sus áreas de oportunidad para asociarse. A continuación se presentan algunas áreas potenciales para la asociatividad.

- **Acceso al mercado**

A través de formas asociativas se han desarrollado diversas estrategias para enfrentar los problemas de acceso al mercado, entre ellas: transportar, clasificar y comercializar conjuntamente; negociar en grupo, lo que puede mejorar la posición en el mercado de los pequeños productores; coordinarse para superar cuellos de botella con el tamaño de los pedidos, generar volumen y economías de escala; compartir información sobre mercados y precios; crear empresas comercializadoras para vender más allá de los mercados locales o para la exportación, etc.

En el campo de la **comercialización** existe una buena experiencia en el trabajo asociado, similar a la de Asofrutas, cuando se produce individualmente y se comercializa de forma asociada. Cuando las asociaciones comercializan y aseguran mercados se reducen los costos de transacción y se disminuye la incertidumbre para los socios.

En otros casos, la asociatividad ha sido una buena estrategia para modificar los términos de **participación en la cadena productiva**. Como señala Chiriboga en su estudio: “Muchas de las empresas asociativas analizadas han modificado su participación en las cadenas, sea sobrepasando intermediarios comerciales y vendiendo más directamente a mayoristas, agroindustrias o exportadores, cambiando de cadena hacia unas más dinámicas o modificando las relaciones al interior en cuanto a precio, calidad o momento de entrega de los productos.” (Chiriboga, M. 2007:23).

La asociatividad no necesariamente conduce a que los asociados ganen y el resto de la cadena pierda. Pueden existir eslabonamientos que generen valor compartido. Por ejemplo, si bien la asociatividad de los pequeños productores puede conducir a una mejor capacidad de negociación ante las empresas compradoras, estas pueden también beneficiarse pues al relacionarse con proveedores asociados tienen un menor número de transacciones y logran un mayor control de calidad. Asimismo, como nos recuerda la Fundación Codespa, la forma asociativa puede “añadir valor a los proveedores, dado que supone para éstos el acceso fácil a información sobre una gran cantidad de productores y, además, se reducen los costes de negociación, disminuye la incertidumbre de cumplimiento y, sobre todo, facilita el control y monitoreo del estado de las provisiones.” (Fundación Codespa, 2010: 37)

Un campo de particular importancia que tienen las organizaciones cuando se vinculan con mercados especializados, sean estos de comercio justo, orgánicos o gourmet o dedicados a abastecer supermercados, empresas de exportación o agroindustrias, es el apoyo y control entre los asociados para cumplir las normas de calidad y los requerimientos de los sellos orgánicos o de comercio.

## LA RED DE EMPRESAS DE MUEBLES DE SANTIAGO DE LOS CABALLEROS, REPÚBLICA DOMINICANA

La red de empresarios del mueble, constituida por el Proyecto de Integración Productiva ejecutado por la Asociación de Industriales de la Región Norte (AIREN), está integrada por 66 empresas. Veintidós de ellas han dado vida a una entidad denominada Cluster del Mueble Inc., que ha sido legalmente reconocida como una entidad colectiva con la facultad de operar en nombre y por cuenta de las empresas integrantes.

Dicha empresa canaliza pedidos de clientes a las empresas, asigna trabajos según un procedimiento consensuado y transparente de gestión de la información, garantiza la autoría de los diseños de las distintas empresas miembro de la entidad, comparte información sobre materiales, y supervisa los estándares de calidad de los productos comercializados de forma colectiva, entre otros.

Entre los principales resultados alcanzados desde 2003 a 2007 se registran los siguientes: reducción de un 33% de los costos de los insumos adquiridos de forma colectiva; 225.000 US\$ de exportación (lo que supone un aumento del 50%); y 15% de crecimiento de la productividad.

**Fuente:** Alburquerque, Francisco y Dini, Marco. Guía de aprendizaje sobre integración productiva y desarrollo económico territorial . Módulo 5: Áreas de interés y factores críticos en los proyectos de integración productiva. (2008)

- **Proceso de producción**

En el proceso de producción son varias las oportunidades de generar valor a través del trabajo asociado. Entre ellas: compra de insumos, adquisición y adaptación de nuevas tecnologías, uso compartido de equipos, control de calidad, certificación y calidad. Como dice Alvarado refiriéndose a los pequeños productores agrícolas:

“La excesiva fragmentación de la tierra encarece el acceso a insumos modernos; dificulta la adopción de tecnologías que, muchas veces, requieren de niveles de escala mínimos; eleva el costo del crédito, pues para las instituciones financieras resulta más caro evaluar y supervisar a una gran cantidad de pequeños productores que a menos productores, más grandes; resta poder de negociación a los pequeños productores frente a los comercializadores, dando lugar a precios más bajos por sus productos; y dificulta el acceso a los mercados internacionales, que requieren de volúmenes y niveles de estandarización de la producción que generalmente están fuera del alcance de los pequeños agricultores. Frente a estos problemas, la asociatividad entre pequeños productores aparece como un mecanismo que podría permitir superar o aminorar los problemas mencionados, sin tener que pasar por una concentración de la tierra, que llevaría a incrementar la inequidad en el campo.”<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Javier Alvarado. El espejismo de la asociatividad. Revista Agraria.N° 105 Marzo 2009.

- **Recursos**

Existen alternativas para el acceso solidario a recursos financieros (capital de trabajo, créditos y garantías solidarias) e igualmente se han establecido fondos rotatorios para créditos o bancos comunitarios. Existen también opciones para acceder de forma asociada a recursos no financieros como: asesoría empresarial a grupos de productores; acceso colectivo a recursos tecnológicos, capacitación y la transferencia de tecnología; procesos colectivos de información para productores. El compartir recursos como bodegas, transporte, equipos, teléfonos o computadores también puede representar ventajas económicas para los asociados. (Fundación Codespa, 2010: 37)

---

 **Volver**

## ☑ Temas críticos de la asociatividad en las iniciativas de generación de ingresos

En los diferentes procesos y experiencias de asociatividad se pueden identificar varios temas críticos para tener en cuenta a la hora de diseñar o acompañar las iniciativas comunitarias de generación de ingresos. Entre ellos:

- **Continuidad y distribución de los beneficios de la cooperación**

Uno de los temas más complejos en la gestión de las iniciativas asociadas de generación de ingresos tiene que ver con la repartición de beneficios y las decisiones en torno a los montos de reinversión en la empresa, inversión en bienes públicos o repartición entre los socios. La transparencia, la justicia, las reglas claras y compartidas en torno a estos beneficios son fundamentales para el buen éxito de las iniciativas comunitarias. (Chiriboga, 2007). Por otro lado, dado que el valor del trabajo asociado reside en la generación de beneficios económicos o sociales, la realización de esa promesa de valor y la valoración positiva por parte de los asociados estará en la base de la continuidad de la iniciativa comunitaria.

- **Enfrentar explícitamente las desigualdades de poder en las asociaciones**

Los participantes de iniciativas de generación de ingresos que adoptan alguna estrategia asociada tienen diferencias de varios tipos (género, capacidades, poder, etc.). Si se busca modificar las relaciones sociales y de poder en el curso de la iniciativa (por ejemplo disminuir la desigualdad de género, de poder o de capacidad, etc.) se requiere no sólo hacer explícito dichos objetivos, sino implementar acciones para lograr enfrentarlas pues las desigualdades no se alteran como efecto secundario de la acción colectiva. Por el contrario, como nos recuerdan Ramirez y Berdegué, “la experiencia nos demuestra, que es impropio suponer que la acción colectiva de por sí, o, como dicen los abogados, “de oficio”, va a asumir o va a resolver los temas de relaciones de poder y de equidad al interior de los grupos involucrados. Más bien, la evidencia apunta en el sentido contrario: la acción colectiva muchas veces profundiza las diferencias, porque aquellos que parten con mayores capacidades en términos de capital humano, físico, financiero, social o natural, tienden a ser los que acceden a mayores y mejores oportunidades y capturan una mayor proporción de los eventuales beneficios de la acción colectiva” (2002:5)

- **Transparencia (cuentas y no cuentos)**

Uno de los factores más comúnmente vinculado a crisis de asociaciones con proyectos de generación de ingresos es la inexistencia de sistemas transparentes de gestión y rendición de cuentas sobre sus actividades económicas. La presentación de cuentas claras a través de informes sencillos y comprensibles para los socios, así como la revisión de las mismas por auditores independientes son temas críticos de las iniciativas comunitarias de generación de ingresos. (Chiriboga, 2007: 17)

- **Planeación, coordinación y disminución del riesgo en el proceso productivo**

Con respecto a la planificación de la producción en casos de comercialización asociada se requiere una buena coordinación entre los productores para poder proveer los volúmenes y calidad programados en los momentos oportunos. Proveer información de forma anticipada, clara y oportuna a los asociados sobre las metas en la producción y sobre las consecuencias para todos de no cumplirla contribuye a esta coordinación. Igualmente, informar a todos los asociados sobre lo que se quiere lograr, los avances del proceso y los resultados obtenidos, ayuda a generar confianza, reforzar la transparencia y motivarlos al trabajo asociado.

En cuanto al manejo del riesgo es fundamental prevenir los riesgos asociados con la producción primaria, las etapas de procesamiento y los mercados finales, tarea que, por lo general, requiere de una buena gestión empresarial. “...Para ello, es necesario diversificar tanto la producción como los mercados finales y de factores. En general, es prudente ampliar los vínculos con otros intermediarios y establecer nuevos contactos con otras organizaciones de productores, la cooperación internacional, etc.” (Redfern y Snedker, 2002, en Chiriboga, 2007)

- **Roles y responsabilidades claras**

En cualquier iniciativa de tipo asociativo es fundamental definir claramente las funciones de cada una de las personas e instancias de la organización: comité directivo, presidente, gerente, auditor, etc. Esto permite, entre otras cosas, la especialización de responsabilidades evitando así que todos los participantes de la iniciativa participen en todo o hagan lo mismo. Como dice Chiriboga: “No todos los miembros de las organizaciones tienen que adquirir necesariamente el mismo nivel o tipo de conocimiento y capacidades. A veces es suficiente formar algunos especialistas dentro de la organización que se encargan de labores específicas. Lo importante es que estos conocimientos y capacidades existan al nivel de la organización, para disminuir su dependencia de expertos externos.”(Chiriboga, M. 2007:17)

- **Cumplimiento y calidad**

En las iniciativas comunitarias, al igual que cualquier otra empresa, se requiere un alto grado de cumplimiento con sus compromisos, y una entrega de sus productos de acuerdo con la calidad esperada. Esto genera confiabilidad hacia la organización y permite la continuidad en la relación con sus clientes. Por el contrario, el incumplimiento o los problemas de calidad con las entregas de los productos pueden conducir no sólo a la cancelación de contratos presentes sino a problemas de reputación que conducen a limitar contratos futuros. Lograr la coordinación entre los asociados para las entregas y el cumplimiento con los estándares de calidad es siempre un reto para las iniciativas comunitarias.

- **Costos de la asociación**

Como se ha mencionado a lo largo de este documento, asociarse puede generar valor en varios momentos del proceso productivo, pero también costos asociados. Existen costos en recursos y tiempo para lograr asociarse, así como costos financieros de formalizar una organización, de llevar registros contables por un profesional, de presentar estados financieros anuales, etc. Esos costos deben compararse con los beneficios de asociarse para evaluar las ventajas del trabajo colectivo.

## Capacidades colectivas en iniciativas de generación de ingresos

Las capacidades colectivas son el **conjunto de habilidades** que requieren las organizaciones para tener un buen desempeño. Son capacidades que complementan a las competencias individuales y que la organización requiere para su funcionamiento. Por ejemplo la capacidad de planear; gestionar proyectos e iniciativas; evaluar proyectos y de aprender de los mismos; manejar adecuadamente los presupuestos y sistemas de control administrativo; adaptarse continuamente a los cambios; deliberar y concertar en forma democrática entre sus miembros los aspectos estratégicos y programáticos de la organización, etc.

Además de las capacidades propias de todas las organizaciones, las iniciativas comunitarias de generación de ingresos requieren ser emprendedoras y tener la capacidad de gestión para coordinar el conjunto de factores clave del proceso social, productivo y de comercialización. En opinión de algunos, una organización orientada a la generación de ingresos debería contar con la capacidad empresarial necesaria para enfrentar tres grandes desafíos: (i) la planificación de la producción, (ii) el desarrollo comercial y (iii) el manejo del riesgo. (Santacoloma, et.al. 2005 en Chiriboga, M. 2007:16).

Las **habilidades relativas al desarrollo comercial**, sobre todo la capacidad de analizar mercados y negociar, son sumamente importantes tanto para conseguir los factores, insumos y servicios necesarias para la producción a bajo costo así como para comercializar los productos finales en condiciones favorables. (Petra Durstewitz, Germán Escobar, 2006:22)

La poblaciones de bajos recursos económicos o que viven en condiciones de vulnerabilidad enfrentan un gran reto al conformar formas asociativas para generar ingresos por la poca experiencia de inserción en los mercados, de desarrollo de alianzas, por limitaciones en su capacidad logística, por los retos organizativos que implica el aumentar la escala de su producción y por su bajo poder de negociación con eslabones más altos en la cadena de producción. E incluso, en muchos casos, la baja escolaridad y la falta de conocimientos básicos de lectura, escritura y matemáticas, puede convertirse en un obstáculo que hay que enfrentar al interior de las iniciativas comunitarias. (Documento Conpes.2009:46)

Resumiendo se puede decir que para el desarrollo de una iniciativa comunitaria de generación de ingresos es importante promover el desarrollo de las siguientes capacidades:

- Capacidad estratégica relacionada con el qué de la organización, su sentido, visión y misión.
- Capacidades de gestión referidas al cómo de la organización o habilidad para acopiar, organizar y operar los recursos para el logro de los propósitos de la organización y tomar las decisiones pertinentes sobre la producción y la capacidad de adaptación a las circunstancias de los mercados cambiantes.
- Capacidades relacionales relativas al con quién o habilidad de analizar el entorno y aprovechar las oportunidades, estableciendo alianzas, redes y comunicación con empresas, instituciones y agentes externos a la organización.

- Capacidades técnicas relacionadas con la capacidad innovar productos, procesos productivos, de distribución y comercialización en los renglones específicos de la iniciativa.

Todas estas capacidades son posibles de desarrollar en procesos de aprendizaje organizacional en los cuales las fundaciones pueden aportar a través de su acompañamiento.

A manera de conclusión podemos decir que para los equipos de las fundaciones que apoyan iniciativas comunitarias de generación de ingresos es fundamental tener en cuenta tanto en la convocatoria, selección y acompañamiento los factores críticos mencionados en este documento: el mercado, los procesos de producción y de comercialización del producto; el acceso a los recursos y el entorno. Igualmente, la iniciativa deberá prestarle atención a los retos que cada uno de esos factores le presenta y establecer cuál o cuáles de esos retos puede enfrentar de forma asociativa. Por último, deberá prestar atención al desarrollo de las capacidades organizativas necesarias para hacer posible la iniciativa propuesta.



## Estrategias de apoyo a las iniciativas comunitarias de generación de ingresos



Teniendo en cuenta los factores de éxito y los temas críticos relacionados con las iniciativas comunitarias de generación de ingresos, las fundaciones tienen diferentes opciones para apoyar estas iniciativas:

1. Apoyar iniciativas a través de la cofinanciación y el acompañamiento.
2. Promover el acceso a servicios especializados y contribuir al desarrollo de instituciones de apoyo y mercados de servicios
3. Incidir en el sector privado y en políticas públicas
4. Promover el aprendizaje entre pares

Estas opciones, como veremos a continuación, no son necesariamente excluyentes. Es decir, es posible apoyar directamente iniciativas de las cuales se aprende para generar modelos, o se puede generar modelos y con estos buscar influir en políticas públicas. Sin embargo, cada una de estas iniciativas implica diferentes criterios de operación, tiempos distintos de maduración, estrategias diferenciadas de aprendizaje y evaluación, y perfiles distintos para los equipos de apoyo.

## Apoyar directamente a las iniciativas a través de la cofinanciación y el acompañamiento

Se lleva a cabo a través de la combinación de donaciones o créditos y del acompañamiento en el curso de los proyectos. Este acompañamiento se realiza a través de estrategias que van más allá del monitoreo del proyecto como: provisión de información sobre mercados, asesoría técnica, capacitación, apoyo con intermediarios, etc. Esta opción requiere tener una estrategia con sus objetivo (qué se quiere lograr), metodología (forma de identificar, seleccionar, cofinanciar y acompañar organizaciones y proyectos) y recursos para la cofinanciación de los proyectos.<sup>14</sup>

Tener en cuenta los factores críticos mencionados en la primera parte de este documento es central en el apoyo directo a las iniciativas, tanto para proponer los criterios de selección en la convocatoria como para orientar las actividades de acompañamiento.<sup>15</sup> Esto significa que una propuesta comunitaria debe tener desde su inicio o contemplar en su desarrollo, los siguientes elementos:

- a. Definición clara del mercado al que irá dirigido el producto
- b. Proceso de producción y comercialización coherente con el producto que demanda el mercado seleccionado
- c. Estrategia de apoyo con recursos financieros y no financieros acordes con el proceso de producción y comercialización
- d. Claridad en los ámbitos donde se realizarán estrategias asociativas y el valor agregado de las mismas para los participantes.
- e. Activos y capacidades empresariales con los que cuenta de la organización y los que requiere desarrollar de manera que sea posible poner en marcha los procesos productivos, de comercialización y de manejo del riesgo, y pueda establecer reglas claras y transparentes sobre la gestión del proyecto y la distribución de los recursos.

---

<sup>14</sup> Sobre los temas de financiación y acompañamiento ver RedEAmérica. *Acompañamiento y cofinanciación a procesos de desarrollo de base*. 2005

<sup>14</sup> El acompañamiento es un conjunto concatenado de acciones que va más allá de ayudar a la buena ejecución de un proyecto. El principal objetivo del acompañamiento es buscar generar efectos duraderos en la organización. En términos de RedEAmérica, el acompañamiento “consiste en la vinculación de agentes externos a la comunidad con conocimientos especializados durante períodos de tiempo determinados, con el propósito de agregar valor, contribuir a fortalecer capacidades colectivas, promover procesos autosostenibles, facilitar la interacción entre las organizaciones de base y otros actores, bajo principios de autonomía y corresponsabilidad.”

El apoyo por parte de las fundaciones a estas iniciativas debe asumirse como un **proceso de fortalecimiento gradual**. “El acompañamiento a los empresarios es fundamental para el éxito de las microempresas y emprendimientos de hogares pobres. Es claro que una capacitación y asistencia inicial no es suficiente para mejorar las posibilidades de éxito de los emprendimientos. El acompañamiento a emprendedores se extiende incluso luego de los primeros años de funcionamiento del negocio.” (World Bank. Vol. 2: 238-239)

El acompañamiento debe **combinar temas organizacionales con temas de desarrollo humano y social**. Un amplio grupo de los participantes de las iniciativas comunitarias vienen de condiciones de vulnerabilidad, las cuales incluyen diferentes tipos de discriminación de género, culturales y de fuertes asimetrías de poder e información.

En muchos casos, los participantes han estado por años en la informalidad y algunos en la ilegalidad y la desconfianza con las instituciones y **las reglas del mercado y del Estado son grandes. Por ello, las estrategias de acompañamiento deben incluir procesos de empoderamiento y de generación de capital social** para que las iniciativas puedan insertarse en los mercados y en el tejido institucional en condiciones favorables.

#### Proyectos de comercialización con perspectiva de género

“Los proyectos de comercialización con una perspectiva de género, están dirigidos a que los efectos de las actividades económicas estén orientados a modificar las relaciones entre hombres y mujeres y a la distribución de tiempo entre actividades productivas y reproductivas, así como sobre la generación y control de los excedentes económicos que genera la actividad comercial y la visibilidad de las mujeres en el ámbito tanto privado como público. Acciones de comercialización de estas características, significan objetivos en el campo de organizaciones para la comercialización, relacionados con el aseguramiento del control de excedentes generados por las mujeres, y visibilización en el ámbito público y atención a inversiones sociales que muchas veces están dirigidas a bajar la carga horaria de las mujeres.” (Chiriboga, M. 2007:20-21)

Durante este acompañamiento las **fundaciones y las entidades aliadas** a las fundaciones que puedan apoyar a las iniciativas **pueden desempeñar diversos papeles**. “Los aliados externos pueden jugar papeles importantes para favorecer la vinculación de pequeños productores en los mercados, especialmente en áreas como facilitación de mercados, apoyo directo a los pequeños productores, fortalecimiento de cadenas favorables a los pequeños productores y fortalecimiento de la infraestructura de los mercados. (...) El apoyo a los productores para participar en los mercados, puede incluir asistencia técnica o el favorecimiento de relaciones entre las organizaciones económicas campesinas y empresas agroindustriales o los supermercados, fortaleciendo la capacidad de negociación. Otro campo importante es la identificación de cadenas productivas prometedoras para los pequeños productores. En general, cadenas que incluyen productos que requieren supervisión directa de los trabajadores sobre el proceso productivo, intensivas en mano de obra o que se producen en nichos geográficos específicos donde se localizan los pequeños productores, son más favorables.” (World Bank. Vol. 2. 2009)

➤ [Proceso de aprendizaje organizacional](#)

## ☑ Proceso de aprendizaje organizacional

---

Las iniciativas no se vuelven exitosas desde un inicio. El acompañamiento de las fundaciones es central para apoyar el aprendizaje de las organizaciones y conducir las al logro de resultados sostenibles a partir de sus propias experiencias.

**Se requiere reflexionar continuamente sobre los éxitos y fracasos** e instalar un proceso continuo de aprendizaje organizacional. “Ese proceso de aprendizaje implica normalmente pasar de mercados menos complejos a otros más complejos, comenzar con pequeñas cantidades y luego pasar a cantidades mayores, complejizar de a poco los procedimientos, etc. En esto no hay vías rápidas, el proceso de aprendizaje requiere tiempo y una predisposición a reflexionar y aprender, especialmente si se considera que ello requiere un proceso colectivo.... Para siete casos en que tenemos información, esos períodos de aprendizaje antes de que la empresa campesina comenzara a crecer en forma sostenida y funcionar plenamente, tomó en promedio unos 6 años. Ello es más o menos una tercera parte del tiempo que tienen las experiencias analizadas, que es de 18 años. (Chiriboga, M. 2007:19)

**El capital social y las capacidades de acción colectiva no pueden transferirse de forma lineal** por parte de agentes externos. Lo que pueden hacer los agentes externos es facilitar el proceso de aprendizaje social de los participantes de una iniciativa comunitaria de generación de ingresos. Este aprendizaje tiene además una cierta secuencia y progresividad para permitir pasar a capacidades y niveles de capital social de mayor complejidad.<sup>16</sup>

**El papel de la fundación es facilitar el desarrollo de las capacidades de las organizaciones** y el establecimiento de vínculos con la cadena productiva, de manera que una vez terminado el proyecto específico y el apoyo de la fundación la iniciativa pueda sostenerse en el tiempo. Esto significa que las fundaciones no deben sustituir a las organizaciones en sus decisiones, ni crear condiciones artificiales en términos de provisión de recursos financieros y no financieros que no podrán estar presentes una vez se termine el proyecto.

**Tener una estrategia de salida que garantice la sostenibilidad de la iniciativa** y las condiciones institucionales para su desarrollo es central en el trabajo de acompañamiento de la fundación. “En este sentido, cabe recordar que las intervenciones de los agentes del desarrollo tienen normalmente fecha de caducidad. Los programas, proyectos o convenios tienen una duración definida. Por tanto, es difícil que las agencias y ONG presten provisión de un bien o servicio carente de forma ilimitada, o suplan el rol de potenciales microempresarios o agentes locales que podrían adoptar este papel en la cadena. Esto no quiere decir que las ONG o agencias no puedan prestar un apoyo temporal más directo al comienzo de la intervención, a través de la facilitación de servicios de capacitación y asistencia técnica, siempre que sea sin idea de continuidad y de forma puntual, con una clara estrategia de salida para que otro actor asuma esa función o papel.” (Fundación Codespa. 2010:22)

---

[← Volver](#)

---

<sup>16</sup> Sobre el enfoque de progresividad ver: Ramirez, Eduardo y Berdegú, Julio, 2002. Op. Cit: 3-4

## Promover el acceso a servicios especializados y contribuir al desarrollo de instituciones de apoyo y mercados de servicios

Las instituciones públicas, las agencias de cooperación y las fundaciones han desarrollado múltiples servicios especializados financieros y no financieros que contribuyen al desarrollo de iniciativas comunitarias de generación de ingresos.

En algunos casos, estos servicios orientados a las iniciativas comunitarias de generación de ingresos existen en las localidades o regiones donde se desarrollan las iniciativas. En estos casos, el papel de la fundación es apoyar el desarrollo de las capacidades para que las iniciativas comunitarias cuenten con los criterios, información y recursos necesarios para seleccionar, acompañar y evaluar el tipo de servicio que le sea más apropiado en términos de calidad, oportunidad y costo. Promover la participación de los productores y sus organizaciones en los procesos decisorios, contratación y gestión de la prestación de servicios contribuye al desarrollo de una oferta de servicios adecuada a las necesidades específicas de las demandas de las iniciativas comunitarias de generación de ingresos.

En otros casos, los servicios financieros y no financieros no existen, son de mala calidad o no están al acceso de las iniciativas comunitarias. En estos casos la fundación puede ayudar al desarrollo de mercados de servicios y a la creación o fortalecimiento de instituciones locales de apoyo a las iniciativas comunitarias. En los casos en que no exista un mercado de servicios y un conjunto de instituciones locales de apoyo para las iniciativas comunitarias es importante para las fundaciones no caer en la tentación de entregar directamente los servicios sin generar condiciones institucionales para cuando termine el proyecto. En esos casos, las fundaciones deben apoyar simultáneamente la transformación productiva, el desarrollo organizacional de la iniciativa comunitaria y el desarrollo institucional y de los mercados, para así garantizar condiciones de sostenibilidad a la iniciativa y un ambiente favorable para el desarrollo de nuevas iniciativas.

Sobre este balance entre entrega directa de servicios y desarrollo de mercados de servicios, el Banco Mundial en sus estudios pone en consideración los siguientes elementos: “la primera opción (entrega directa de servicios) consiste en que el programa directamente entrega a la población objetivo los servicios empresariales que considera relevantes o que el usuario solicite. Aunque esta opción le da mayor control al programa, inhibe la inversión privada en la prestación de servicios y su sostenibilidad depende exclusivamente de la disponibilidad de fondos públicos o de cooperación. La opción de desarrollo de mercado consiste en fortalecer la oferta (proveedores de servicios), la demanda (empresarios o emprendedores) y las condiciones en que se dan las transacciones de servicios, de tal manera que los agentes puedan tomar las decisiones que mejor reflejen sus intereses y realizar transacciones de manera más eficiente. Esta aproximación requiere del concurso de un mayor número de agentes y por lo tanto el programa tiene menor control directo sobre los resultados, pero genera menores distorsiones, es consistente con el papel que cumplen el sector privado y público en una economía de mercado y brinda mayor posibilidades de sostenibilidad.” (World Bank. Vol. 2.2009: 227)

[> Ver casos revisados por el Banco Mundial](#)

## ☑ Proceso de aprendizaje organizacional

---

El Banco Mundial ha realizado una buena revisión de programas orientados a proyectos de generación de ingresos de poblaciones de bajos recursos en América Latina.<sup>23</sup> Entre estos servicios se pueden mencionar los de desarrollo empresarial; acceso a servicios financieros; acceso en forma integrada a servicios financieros y servicios de desarrollo empresarial; construcción de redes solidarias; acceso a servicios integrados financieros y de desarrollo empresarial con fortalecimiento del capital social; servicios integrados para inserción de microempresas de hogares pobres a cadenas de valor. (World Bank. Vol 2. 2009: Anexo 6.1: 275 y ss.)

Uno de los servicios de desarrollo empresarial referenciados por el Banco Mundial es el Fondo de Asistencia Técnica (FAT) de El Salvador. “El FAT es el principal mecanismo de apoyo a las MIPYMEs en El Salvador. El FAT es un programa de demanda que pretende desarrollar el mercado de servicios de desarrollo empresarial especializado en las MIPYMEs con el fin último de mejorar la competitividad de las empresas....

Los programas del FAT están orientados a subsanar las limitaciones para que el demandante y el oferente puedan desempeñar su labor más eficientemente y, en consecuencia, mejore el funcionamiento del mercado de SDE. Específicamente, el eje central de la estrategia es el fortalecimiento de la demanda, el cual se complementa con un redireccionamiento de la oferta para que se oriente hacia las necesidades de los empresarios. La estrategia de los programas del FAT consiste en: i) otorgar mediante un mecanismo de fondos compartidos o “matching grants”, un subsidio directo y parcial al empresario para cubrir el costo de los SDE, correspondiente al 80% de la asistencia técnica mientras que el empresario cubre el 20% restante; ii) proporcionar al empresario información relacionada con los SDE y los posibles oferentes; iii) proporcionar información a los demandantes sobre la calidad de los oferentes de SDE; iv) dar instrumentos a los empresarios para que puedan calificar y monitorear los servicios que reciben; v) generar incentivos para que la oferta responda adecuadamente a la demanda, lo cual incluye montar un sistema de acreditación de proveedores de SDE, capacitar a los proveedores de servicios, supervisar la prestación de servicios, proveer información sobre las necesidades de los demandantes, sancionar a proveedores y empresarios que usen fraudulentamente los programas.” (World Bank. Vol. 2. 2009:276)

En cuanto a casos de acceso a recursos financieros “La experiencia en América Latina indica que ha mejorado el acceso a algunos servicios financieros, especialmente microcrédito, a negocios establecidos, de alto retorno y rotación, y que demandan financiamiento de corto plazo. Los negocios que se atienden con las metodologías crediticias actuales, son generalmente los que se dedican a actividades comerciales, servicios y procesos manufactureros simples. El origen del mejoramiento en el acceso ha sido el apalancamiento de un mayor volumen de recursos para este tipo de negocios, más que la ampliación de la base de negocios que tiene acceso a servicios financieros. El desarrollo de las microfinanzas tampoco ha sido, como a veces se sugiere, la extensión de servicios financieros a negocios y personas con ingresos insuficientes, sino la implementación de metodologías para identificar negocios y personas con determinadas características, a las cuales se les pueden ofrecer algunos servicios financieros. Es decir el ofrecimiento de microfinanciamiento no convierte un negocio malo en viable, sino que hace posible los negocios rentables que tienen un flujo de caja negativo

---

<sup>23</sup> World Bank. Colombia: Poverty and Jobs. Vol. 2: Summary Report. 2009: Anexo 6.1: Resumen de experiencia revisadas en Latinoamérica

en algunos períodos. Bajo este esquema se han desarrollado en Latinoamérica un gran número de entidades reguladas y no reguladas enfocadas en microcrédito y algunas en esquemas de ahorro y crédito para hogares de bajo ingreso y microempresas. Entre las reguladas se encuentra el caso de Banco Sol y Banco los Andes - Procredit en Bolivia, Banco Procredit en El Salvador y Mi Banco en Perú, las cuales se iniciaron como entidades no reguladas que atendían con microcrédito a microempresas y hogares de bajo ingreso y han venido ampliando su cobertura y servicios a otros segmentos. Entre las experiencias realizadas en la región se encuentran esfuerzos de bancos comerciales que han decidido extender servicios a micropymes y a hogares de bajo ingreso como es el caso de Bancolombia. Entre las entidades no reguladas se encuentra el FDL Nicaragua, Génesis Empresarial de Guatemala y los fondos financieros de Bolivia (AGROCAPITAL, FADES, FIE, PRODEM, ECOFUTURO). Las principales metodologías de microcrédito que se encuentran en la región son individuales, solidarias y asociativas.

Paralelo al desarrollo de estas entidades se han establecido esquemas de segundo piso para fondar y brindar asistencia técnica a entidades financieras especializadas en microfinanzas. Este es el caso del Fideicomiso para el Desarrollo de la Micro y la Pequeña Empresa - FIDEMYPE- del Banco Multisectorial de Inversiones de El Salvador el cual utiliza la red de entidades no bancarias tales como cajas de crédito, cooperativas y ONGs para canalizar recursos para las MYPEs de hogares de bajo ingreso que no tienen acceso a la banca. El Gobierno del Perú a través de la Corporación Financiera de Desarrollo -COFIDE - promueve el desarrollo de nuevos productos financieros y metodologías que faciliten el acceso al financiamiento a las MYPEs. COFIDE también canaliza y apalanca recursos para fondar los productos financieros dirigidos las MYPEs. En Bolivia ha funcionado por varios años un fondo privado - FUNDAPRO - que brinda fondeo y asistencia técnica a entidades microfinancieras.

Las experiencias positivas en Latinoamérica en el mejoramiento en el acceso a servicios financieros para hogares y negocios que no tenían acceso al sistema financiero tradicional, no surgió espontáneamente de un esfuerzo individual, como tampoco fue consecuencia de cambios legales. Estas experiencias han sido resultado de un esfuerzo de más de 20 años de un grupo considerable de entidades, con participación importante de donantes internacionales, para traer, adaptar y desarrollar una tecnología a nuevos perfiles de usuarios y actividades. En varios países de la región, este esfuerzo ha sido acompañado por cambios institucionales que potencian el desarrollo de productos y servicios para micropymes y hogares de bajo ingreso, como es el caso de Bolivia y Perú. La experiencia más evidente es la del microcrédito pero en la actualidad se ha venido avanzando en el desarrollo de productos financieros estructurados que responden específicamente a un perfil de usuario y a una actividad económica particular.” (World Bank. Vol. 2. 2009:241-242)

En cuanto a los casos de acceso a servicios integrados financieros y de desarrollo empresarial con fortalecimiento del capital social el Banco Mundial anota: “Este tipo de programas brinda simultáneamente servicios empresarial (de desarrollo empresarial y financieros) y consolidación de grupos sociales. Un ejemplo de este tipo de programas es el Fondo Nacional de Apoyo a Empresas de Solidaridad - FONAES - de México. Este programa está dirigido principalmente a apoyar la creación y consolidación de grupos y empresas sociales a los cuales se les brinda una amplia gama de servicios de desarrollo empresarial, acompañamiento empresarial y desarrollo comercial. El desarrollo empresarial incluye: talleres de promoción de asociatividad gremial, productiva y financiera; incubación de empresas y emprendedores sociales; y constitución legal de grupos sociales. Adicionalmente, ofrece capacitación técnica a las empresas sociales que han recibido capital de inversión. El acompañamiento empresarial consiste en apoyo continuo a través de consultorías, asistencia técnica especializada a los procesos productivos, administrativos, comerciales y operativos.



El desarrollo comercial consiste en promoción comercial (participación en ferias, exposiciones, encuentros, concursos, etc.); difusión e imagen comercial (elaboración de materiales y promoción y publicidad); desarrollo de activos intangibles (desarrollo y registro de marcas y patentes, etc.); y, estudios de mercado y comercialización.

En Perú, el PROPOLI centra su estrategia de formación de capital social en el desarrollo local como eje de la vinculación productiva de la población excluida impulsando la creación de oportunidades económicas y la generación de empleo para garantizar su sostenibilidad . El programa considera que los gobiernos locales deben convertirse en dinamizadores de los distritos por eso promueve el fortalecimiento municipal e involucra estratégicamente los gobiernos locales en el diseño e implementación de los programas. El programa tiene cuatro componentes: i) participación ciudadana y fortalecimiento institucional, orientado a fortalecer las capacidades locales de planificación y elaboración de presupuesto, vigilancia ciudadana y consolidación de organizaciones sociales y proyectos productivos y simplificación administrativa para la formalización de MYPEs; ii) capacitación para la generación de ingresos, mediante becas, fondos no reembolsables para iniciativas productivas y autoempleo, bonos de cofinanciación para servicios de desarrollo empresarial e intermediación laboral; iii) igualdad de oportunidades que da atención preferente.

---

[← Volver](#)

## Incidir en el sector privado y en las políticas públicas

Las fundaciones pueden desarrollar intervenciones para reducir directamente la pobreza pero pueden de forma complementaria orientarse a influir en el sector privado o en políticas públicas, sea a partir de incidir en la agenda o temas que se discuten de manera prioritaria, promover alternativas de política o difundir modelos probados y escalarlos en alianza con otras organizaciones.

Estas alternativas no son excluyentes al trabajo realizado para apoyar directamente a las iniciativas comunitarias pero requieren estrategias diferenciadas, entre otros factores por el foco de la intervención, el tipo de evaluación, aprendizaje y sistematización y por el esfuerzo que requiere la generación de diagnósticos y formulación de alternativas, la difusión de modelos, la construcción de alianzas y otros elementos involucrados en el desarrollo de estrategias de incidencia.

En esta sección se señalan algunos factores a tener en cuenta cuando se busca incidir en el sector privado o en las políticas públicas y se muestran unos pocos ejemplos ilustrativos sobre la posibilidad y potenciales de las fundaciones de incidir.

Son variadas las estrategias para incidir en el sector privado y en las políticas públicas.<sup>17</sup> Estas estrategias en parte dependen del momento o fase del ciclo que se quiere influir y de la forma cómo se quiere influir. En relación con las fases es posible incidir en:

- a. **El establecimiento de la agenda.** En este caso se trata de influir en los temas o problemas a resolver que un conjunto de actores privados o un gobierno considera prioritario.
- b. **Formulación de una alternativa.** Incidir sobre la formulación de una alternativa es influir en la selección que los actores realizan sobre el enfoque, las opciones y las orientaciones programáticas para resolver el problema planteado en la agenda.
- c. **Implementación de una política o programa.** En este caso se trata de incidir para que los programas formulados se realicen efectivamente y se cumpla el enfoque y las orientaciones de la alternativa seleccionada.
- d. **Monitoreo y evaluación.** Los programas y políticas requieren de evaluaciones continuas para valorarlos e introducir los cambios necesarios para el logro del impacto deseado, así como para aprender para futuros programas.

Existen también diferentes estrategias para incidir en políticas públicas y estas varían de acuerdo a las fases. En la fase de establecimiento de la agenda por ejemplo la movilización social, los foros, seminarios o campañas de comunicación masiva son estrategias efectivas.

---

<sup>23</sup> World Bank. Colombia: Poverty and Jobs. Vol. 2: Summary Report. 2009: Anexo 6.1: Resumen de experiencia revisadas en Latinoamérica

Igualmente, para esta fase se requiere tener buenos diagnósticos, información clara sobre el problema y orientaciones prácticas sobre cómo afrontarlo. **En la formulación de la alternativa**, ya no basta tener claro un diagnóstico o tener una idea general sobre cómo enfrentar un problema. Se requiere ofrecer soluciones, ojalá probadas, para enfrentar el problema planteado. Trabajar con modelos probados y soluciones innovadoras que permitan afrontar los retos en las escalas necesarias es parte de lo que se requiere para incidir en la formulación de alternativas. Participar en mesas de trabajo, en espacios de concertación o en comités para el diseño de políticas y programas permite incidir en los tomadores de decisiones sobre la formulación de las políticas y el diseño de los programas. El control ciudadano, las veedurias y el monitoreo a las políticas es una estrategia apropiada para hacer seguimiento a la implementación de la misma, para evaluar su impacto y recomendar cambios o ajustes para lograr las metas propuestas.

Teniendo en cuenta lo anterior, **es fundamental en la planeación de un proceso de incidencia tener claro el problema que se quiere resolver**, la fase o fase sobre las cuales se quiere incidir, los actores sobre los que se va a incidir y los aliados con quienes se trabajará de forma coordinada en el proceso de incidencia, así como las herramientas que se utilizarán en este proceso y la estrategia de comunicación para lograrlo.

Veamos a continuación el ejemplo de la política sobre microempresas desarrollada en Colombia, donde las fundaciones y especialmente la Fundación Carvajal, tuvieron un papel central en su desarrollo tanto a nivel de la generación y difusión de un modelo, como de la participación en la formulación de la política pública.

➤ [Generación y difusión de un modelo exitoso](#)

➤ [Influencia en políticas públicas](#)

## ☑ Generación y difusión de un modelo exitoso

---

### Generación y difusión de un modelo exitoso<sup>18</sup>

En los inicios de los setenta, la Fundación Carvajal considerando que los pequeños negocios en lugar de disminuir, como predecían las teorías del desarrollo industrial del momento, estaban creciendo, decidió que este tipo de negocios podría ser una alternativa para la generación de empleo y de ingresos de poblaciones de bajos recursos. Teniendo en cuenta la experiencia con pequeños empresarios, desarrollada en las ciudades brasileras de Recife y Salvador (Brasil), la Fundación Carvajal inició desde 1974 el montaje del programa de apoyo a microempresarios, con los componentes de gestión empresarial y asesoría. Para la capacitación en gestión empresarial, la Fundación diseñó un módulo compuesto por cursos de contabilidad, costos y proyectos de inversión. La asesoría se hizo a través de visitas a la microempresas.<sup>19</sup>

El Banco Interamericano (BID), en 1975 se interesó en este programa y estableció un convenio con la Fundación Carvajal bajo la modalidad de “Pequeños Proyectos”. Además de los componentes msencionados, se adicionó el de crédito. Los programas se adelantaron con la idea de que la capacitación y el seguimiento por parte de las ONG, eran una garantía para el pago de los créditos por parte de los microempresarios. Sobre esta base metodológica, el programa se expandió entre diferentes fundaciones en Colombia hasta llegar a estructurar un programa nacional. En 1979, alrededor de 14 fundaciones implementaban, con recursos del BID, esta metodología en diversas ciudades del país.<sup>20</sup>

Con el aumento de fundaciones involucradas en el programa, las negociaciones bilaterales entre el BID y las fundaciones se hicieron cada vez más complejas. Por esta razón, las fundaciones y el gobierno acordaron hacer una solicitud de fondos al BID, para el establecimiento de una línea crediticia con garantía de la nación y contar con el gobierno como único interlocutor en las negociaciones ante el BID.

Esta búsqueda de acciones coordinadas, se conjugó con la crisis económica que enfrentó el gobierno de Belisario Betancur (1982-1986) en su segundo año. Una recesión con alto desempleo condujo al gobierno a la búsqueda de alternativas de políticas para generar empleo y crecimiento. La existencia de un modelo probado de intervención para las microempresas desarrollado por las ONG, la mutua necesidad del trabajo conjunto y la búsqueda de alternativas para amortiguar el alto desempleo, crearon un ambiente propicio para el planteamiento de un programa gubernamental de apoyo a la microempresa. Esto, como veremos a continuación, generó un contexto favorable para la incidencia en las políticas públicas por parte de las fundaciones.

[← Volver](#)

---

<sup>18</sup> Síntesis de un caso sobre el tema realizado por Rodrigo Villar para el libro Organizaciones de la Sociedad Civil e incidencia en políticas públicas. Inés González Bombal y Rodrigo Villar (compiladores). 2003,. Libros del Zorzal. Buenos Aires.

<sup>19</sup> Ver Arboleda, J. U. Op. Cit. pgs. 69 y 101-103 y Gordillo, Javier Orlando. Tecnología Educativa y Administrativa Aplicada al Desarrollo de la Microempresa. En Quintero, Victor Manuel (Compilador). Alternativa Microempresarial. Segunda Edición. 1991. Pgs. 291-295

<sup>20</sup> Arboleda, J. U. Op. Cit. pgs 87 y 103

## ☑ Influencia en políticas públicas

---

La formulación, implementación y gestión del Plan Nacional para el Desarrollo de la Microempresa, PNM, es un caso exitoso de influencia en políticas por parte de un grupo de fundaciones que ofrecieron soluciones probadas en pequeña escala y lograron su expansión gracias al apoyo y coordinación con el gobierno y con el BID. El trabajo pionero de la Fundación Carvajal en el sector microempresarial, iniciado en 1974 y la expansión de su metodología a 14 fundaciones que trabajaron en diferentes ciudades del país, fue fundamental para que 10 años más tarde el gobierno asumiera ese modelo como una alternativa de política de generación de empleo y de mejora de ingresos para sectores de bajos recursos.

Bajo el reconocimiento de los modelos desarrollados por las fundaciones y su infraestructura social para ampliar la cobertura, se estableció en 1984 el Plan Nacional para el Desarrollo de la Microempresa, el cual recibiría un masivo apoyo del BID tres años después. Para la orientación del Plan y para su seguimiento se estableció un Consejo Evaluador con presencia de las fundaciones y corporaciones y de organizaciones gubernamentales. Desde entonces, un amplio grupo de fundaciones tuvo un papel muy activo en el diseño, formulación, gestión y evaluación del PNM, así como en los cambios que sobre este programa elaboraron en el curso de los años.

Bajo este esquema de cooperación entre fundaciones, Gobierno y BID, se logró una gran expansión de los programas de apoyo a la microempresa. Entre el inicio del PNM y 1994 asistieron 1.209.289 microempresarios a alguno de los 77.160 eventos de capacitación y asesoría realizados por las fundaciones o por el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y se asesoraron 701.995 microempresas en las áreas de crédito, administrativa o técnica. 52 intermediarias financieras del sector privado o cooperativo y 42 Organizaciones de la Sociedad Civil canalizaron créditos para la microempresa.

En 1994, se estableció en el Plan de Desarrollo del gobierno (1994-1998), el apoyo a la microempresa como uno de los ejes de la política de generación de empleo y del desarrollo económico y en 1995, como parte de este Plan, se creó la Corporación Mixta para el Desarrollo de la Microempresa. Esta Corporación estuvo conformada por las diferentes agencias gubernamentales encargadas del desarrollo de programas de apoyo a los microempresarios, por representantes de fundaciones involucradas en estos programas y por representantes de las asociaciones de microempresarios. Se buscaba con esta Corporación darle autonomía al programa y eficiencia a la concertación. Por otro lado, la dirección del PNM pasó al Ministerio de Desarrollo buscando una mayor coordinación con las políticas generales de promoción empresarial y de desarrollo del país.

Las fundaciones y corporaciones crearon en 1990 la Asociación Nacional de Fundaciones y Corporaciones para el Desarrollo Microempresarial, la cual tuvo un papel activo en la orientación de los programas del PNM. La Asociación buscaba generar mecanismos colectivos de actuación ante el gobierno y formas de coordinación interinstitucional que facilitaran la cooperación y transferencia horizontal entre los afiliados. El número de instituciones afiliadas se incrementó hasta llegar a 41, aproximadamente la mitad de las instituciones que trabajaban en ese momento en esta área en el país.

Como podemos ver del caso de la microempresa en Colombia, las fundaciones influyeron en prácticamente todas las fases de la política pública: contribuyeron a poner el tema en la agenda, a buscar soluciones al problema generando y probando un modelo, lo llevaron inicialmente a una escala intermedia y posteriormente con su participación en el PNM pudieron convertirlo en un programa público y gestionarlo con el gobierno.

---

 [Volver](#)

## Promover el aprendizaje entre pares

El aprendizaje entre pares a nivel de las fundaciones, así como entre fundaciones, otras organizaciones de la sociedad civil y entidades gubernamentales, es una estrategia fundamental tanto para lograr una mejora continua de los procesos de intervención relacionados con el apoyo directo a las iniciativas comunitarias, como para generar modelos e influir en política pública. El desarrollo de estrategias colaborativas complementa las estrategias de aprendizaje organizacional de cada una de las instituciones, contribuye al aprendizaje inter organizacional y a la influencia mutua entre organizaciones privadas y públicas. Dos ejemplos de estrategias de aprendizaje entre pares sobre temas de generación de ingresos que ilustran caminos posibles a seguir por las fundaciones. El primero se refiere a una estrategia de aprendizaje colaborativo centrado en la convocatoria, selección y sistematización de proyectos para aprendizaje. El segundo ejemplo es el de una alianza entre diferentes tipos de instituciones para aprender de forma virtual sobre temas de desarrollo empresarial rural sostenible e inclusivo.

### **El Fondo Mink'a Chorlaví.**

Este Fondo se creó en el año 2000 con el apoyo del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo de Canadá (CIID/IDCR), la Organización Intereclesiástica de Cooperación al Desarrollo de Holanda (ICCO) y la Asociación Latinoamericana de Organizaciones de Promoción (ALOP) y RIMISP-Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural. El objetivo del Grupo Chorlaví es estimular y facilitar procesos descentralizados de aprendizaje social orientados a enriquecer la calidad y potenciar la efectividad de iniciativas orientadas al manejo de los recursos naturales, la disminución de la pobreza rural y la promoción del desarrollo rural sustentable.

A través del Fondo se realizan convocatorias para el desarrollo de proyectos de aprendizaje social enfocados sobre tópicos específicos. Por ejemplo, uno de los tópicos de una convocatoria fue el de la acción colectiva y la mejora en las condiciones de vida de las poblaciones rurales. La convocatoria para este tema se realizó en el 2001. El Fondo recibió 125 propuestas de 18 países de América Latina y el Caribe. De estas propuestas se seleccionaron 12 de 9 países. Concluidos los proyectos, fueron sistematizados y discutidos en un taller de la cual surgió el documento elaborado por Eduardo Ramirez y Julio Berdegué que hemos citado varias veces en esta guía (“Acción colectiva y mejoras en las condiciones de vida de las poblaciones rurales”).<sup>21</sup>

### **La Alianza de Aprendizaje-Desarrollo Rural Sostenible.**

Esta Alianza se creó en el año 2003 entre un grupo de organizaciones internacionales no gubernamentales (Catholic Relief Services, CRS; la Agencia Alemana de Cooperación, GTZ; CARE y Swisscontact), Organizaciones de Investigación (la Universidad Nacional de Agricultura de Honduras y el Centro Internacional de Agricultura Tropical, CIAT), con el apoyo del Centro Internacional de Investigación para el Desarrollo (IDRC, por sus siglas en inglés).

---

<sup>21</sup> Para mayor información sobre el Grupo Chorlaví y su Fondo Mink'a Chorlaví, ver: [www.grupochorlavi.org](http://www.grupochorlavi.org)



El objetivo de la Alianza es contribuir a mejorar los medios de vida de las comunidades rurales de Honduras, Nicaragua, Guatemala y El Salvador, a través del aprendizaje colaborativo entre investigadores, agentes de desarrollo y de cooperación. Inicialmente, se desarrolló un proyecto, se identificaron y probaron mecanismos sólidos de aprendizaje inter-organizacional, construyendo y facilitando el uso de una plataforma de aprendizaje virtual e intercediendo frente a agencias de cooperación internacional de manera efectiva. A partir de la experiencia del proyecto, se creó un consorcio conformado por organizaciones de la región centroamericana que continúan trabajando en torno al desarrollo de procesos de aprendizaje compartidos entre organizaciones de desarrollo, investigadores, el Estado y agencias de cooperación. Este consorcio tiene como objetivo contribuir de manera efectiva al desarrollo empresarial rural sostenible e inclusivo, al diseño de políticas de desarrollo más apropiadas y a la ejecución de actividades de investigación más relevantes y a prácticas que respondan a la demanda. Han priorizado cuatro áreas de aprendizaje:

1. Identificación, inteligencia y gestión de Mercados.
2. Manejo Post cosecha, innovación en proceso, tecnología, producto y marketing.
3. Diseño y facilitación de Cadenas de Valor. Implementación de Servicios de Desarrollo Empresarial.
4. Modelos de organización de negocios que faciliten el acceso a mercados formales.<sup>22</sup>

Los retos para mejorar las intervenciones de las fundaciones en sus intervenciones con iniciativas de generación de ingresos son múltiples. Desarrollar programas de aprendizajes individuales para cada fundación es importante pero su alcance no suele ser muy grande. Diseñar programas de aprendizajes colaborativos entre fundaciones, ya sea centrado en concursos de proyectos para resolver temas críticos como en el caso del Fondo Chorlavi, o en el aprendizaje entre fundaciones con centros académicos y ONG internacionales, como en el caso de la Alianza de Aprendizaje para el Desarrollo Sostenible, o en una buena combinación entre estos modelos, serían un gran paso para afrontar los múltiples retos de las fundaciones en el campo del apoyo y acompañamiento a las iniciativas comunitarias de generación de ingresos.

---

<sup>21</sup> Para mayor información sobre la Alianza de Aprendizaje-Desarrollo Rural Sostenible, ver: [www.alianzasdeaprendizaje.org](http://www.alianzasdeaprendizaje.org)

## Conclusiones

Los factores analizados en la guía para el éxito de una iniciativa comunitaria de generación de ingresos fueron los siguientes:

- a. Definición clara del mercado al que irá dirigido el producto o servicio.
- b. Proceso de producción, social y de comercialización coherente con el producto que demanda el mercado seleccionado.
- c. Estrategia de recursos financieros y no financieros acordes con el proceso de producción y comercialización.
- d. Claridad en los ámbitos donde se realizarán estrategias asociativas y el valor agregado de las mismas para los participantes.
- e. Capacidades empresariales de la organización que permitan poner en marcha los procesos productivos, de comercialización, de manejo del riesgo, y que pueda establecer reglas claras y transparentes sobre la gestión del proyecto y la administración y distribución de los recursos.

Teniendo en cuenta estos factores se propusieron varias estrategias para el apoyo a las iniciativas comunitarias de generación de ingresos por parte de las fundaciones, los cuales no son excluyentes pues se pueden trabajar de forma complementaria. Estas estrategias son:

1. Apoyar directamente a las iniciativas a través de la cofinanciación y el acompañamiento.
2. Promover el acceso a servicios especializados y contribuir al desarrollo de instituciones de apoyo y mercados de servicios.
3. Promover el aprendizaje entre pares y la generación y difusión de modelos.
4. Incidir en la agenda y en las políticas públicas.
5. Capacidades empresariales de la organización que permitan poner en marcha los procesos productivos, de comercialización, de manejo del riesgo, y que pueda establecer reglas claras y transparentes sobre la gestión del proyecto y la administración y distribución de los recursos.

## Referencias y otros recursos

- Albuquerque, Francisco y Dini, Marco. Guía de aprendizaje sobre integración productiva y desarrollo económico territorial. Módulo 5: Áreas de interés y factores críticos en los proyectos de integración productiva. (2008)
- Ramírez, Eduardo y Berdegué, Julio. 2002. Acción colectiva y mejoras en las condiciones de vida de las poblaciones rurales.
- Chiriboga, Manuel. Comercialización y Pequeños Productores. Estudio elaborado para FIDAMÉRICA. 2007.
- Durstewitz, Petra; Escobar, Germán. La vinculación de los pequeños productores rurales a los mercados. RIMISP. 2006
- Documento Conpes. Lineamientos de la Política de generación de ingresos para la población en situación de pobreza extrema y/o desplazamiento. 2009
- Fundación Codespa. Cadenas de valor. Creando vínculos comerciales para la erradicación de la pobreza. 2010
- González Bombal, Inés y Villar, Rodrigo. (Compiladores) “Organizaciones de la Sociedad Civil e incidencia en políticas públicas”. Ediciones Libros del Zorzal. Buenos Aires, 2003
- Narváez M; Fernández G y Senior, A. El desarrollo local sobre la base de la asociatividad empresarial una propuesta estratégica, Universidad del Zulia; Año 24 N° 57. 2008
- Ortiz, Alonso, Betancourt, Laura María. Vínculos entre proyectos de generación de ingresos y desarrollo de base. 2008
- Ramírez, Eduardo y Berdegué, Julio. 2002. Acción colectiva y mejoras en las condiciones de vida de las poblaciones rurales.
- RedEAmérica. Acompañamiento y cofinanciación a procesos de desarrollo de base. 2005
- World Bank. Colombia: Poverty and Jobs. Vol. 1: Summary Report. 2009
- World Bank. Colombia: Poverty and Jobs. Vol. 2: Summary Report. 2009
- Zarama, Ernesto. Generación de ingresos para población desplazada en Colombia: perspectivas desde abajo. CEPAL. División de Desarrollo Social. Chile 2009.

## Encuentre en el Centro de Recursos Gestratégica

Comercialización y pequeños productores

[http://www.gestrategica.org/templates/listado\\_recursos.php?id\\_rec=215&id\\_cl=3](http://www.gestrategica.org/templates/listado_recursos.php?id_rec=215&id_cl=3)

La vinculación de los pequeños productores rurales a los mercados

[http://www.gestrategica.org/templates/listado\\_recursos.php?id\\_rec=217&id\\_cl=1](http://www.gestrategica.org/templates/listado_recursos.php?id_rec=217&id_cl=1)

El acceso a los mercados de pequeños productores. Algunos factores de éxito, condiciones, requisitos y desafíos

[http://www.gestrategica.org/templates/listado\\_recursos.php?id\\_rec=213&id\\_cl=1](http://www.gestrategica.org/templates/listado_recursos.php?id_rec=213&id_cl=1)

Promover el acceso a los mercados para que la población rural pobre pueda alcanzar los objetivos de desarrollo del milenio

[http://www.gestrategica.org/templates/listado\\_recursos.php?id\\_rec=219&id\\_cl=1](http://www.gestrategica.org/templates/listado_recursos.php?id_rec=219&id_cl=1)

Análisis del estado del arte sobre gestión de servicios técnicos en las organizaciones de productores

[http://www.gestrategica.org/templates/listado\\_recursos.php?id\\_rec=216&id\\_cl=1](http://www.gestrategica.org/templates/listado_recursos.php?id_rec=216&id_cl=1)

Mecanismos de articulación de pequeños productores rurales a empresas privadas en Colombia

[http://www.gestrategica.org/templates/listado\\_recursos.php?id\\_rec=214&id\\_cl=3](http://www.gestrategica.org/templates/listado_recursos.php?id_rec=214&id_cl=3)

## Agradecimientos y créditos

© 2011 Fundación DIS - RedEAmérica

### **Autores:**

Rodrigo Villar, Fundación DIS  
Margareth Florez, RedEAmérica  
Alba Lucia Castro, Fundación DIS

### **Edición de la publicación virtual:**

Bernardo González

### **Diseño y montaje:**

Azoma Criterio Editorial Ltda.  
giro360 SAS.

Esta guía fue desarrollada por una alianza entre RedEAmérica y la Fundación para el Desarrollo Institucional de Organizaciones Sociales (Fundación DIS). Agradecemos la colaboración de Fundación Ford y Fundación Interamericana (IAF) para la producción de la guía y a la Comunidad de Madrid y SECOT por su apoyo para la edición y publicación virtual.



