EMPRESAS Y COMUNIDADES QUE TRANSFORMAN AMÉRICA LATINA

TRANSFORMADORES
I PREMIO
LATINOAMERICANO
DE DESARROLLO
DE BASE | 2013 |

INTER-AMERICAN FOUNDATION · 1969 ·

RedE América

EMPRESAS Y COMUNIDADES
QUE TRANSFORMAN AMÉRICA LATINA

CRÓNICAS
Jorge Camacho
Leonel Prata
Salve Jorge!

TRADUCCIÓN
Antonio Carlos Santini

TRANSFORMADORES
I PREMIO
LATINOAMERICANO
DE DESARROLLO
DE BASE | 2013 |

INTER-AMERICAN FOUNDATION 1969

RedE América

© Corporación RedEAmérica
Marzo de 2014

Transformadores
Premio Latinoamericano de Desarrollo de Base
ISBN: 978-958-57351-3-2
Bogotá, Colombia

Junta Directiva
Beatriz Eugenia Mejía Arango, Presidenta, Fundación Smurfit Cartón de Colombia
Yolanda Mayora, Vicepresidenta, Fundación Carlos F. Novella, Guatemala
Claudio Giomi, Fundación Arcor, Argentina
Célia Aguiar, Instituto Arcor, Brasil
Manuel Farías, Fundación Minera Los Pelambres, Chile
Isabel Ampudia, Asociación de Fundaciones Petroleras, Colombia
Saskia Izurieta, Fundación Holcim, Ecuador
César Mendez, Fusades, El Salvador
Miguel Gaitán, Fundación Pantaleón, Guatemala
Francisco Rincón Gallardo, Fundación ADO, México
Violeta Vigo, Asociación Los Andes de Cajamarca, Perú
Arelis Rodríguez, Fundación Falcondo, Republica Dominicana
Evelyn Pimentel, Fundación Empresas Polar, Venezuela

Directora Ejecutiva
Margareth G. Flórez

Coordinador Técnico
Andrés Siabato
Juanita Cuellar (hasta enero 2014)

Coordinadora de Comunicaciones
Eliana Nieto

Coordinadora Administrativa y Financiera
Nubia Valderrama

Fotografías
Luis Daniel Mora Soto
Archivo de la Fundación Smurfit Cartón de Colombia
Dario de Freitas
Salve Jorge!
Archivo Instituto Holcim, Brasil

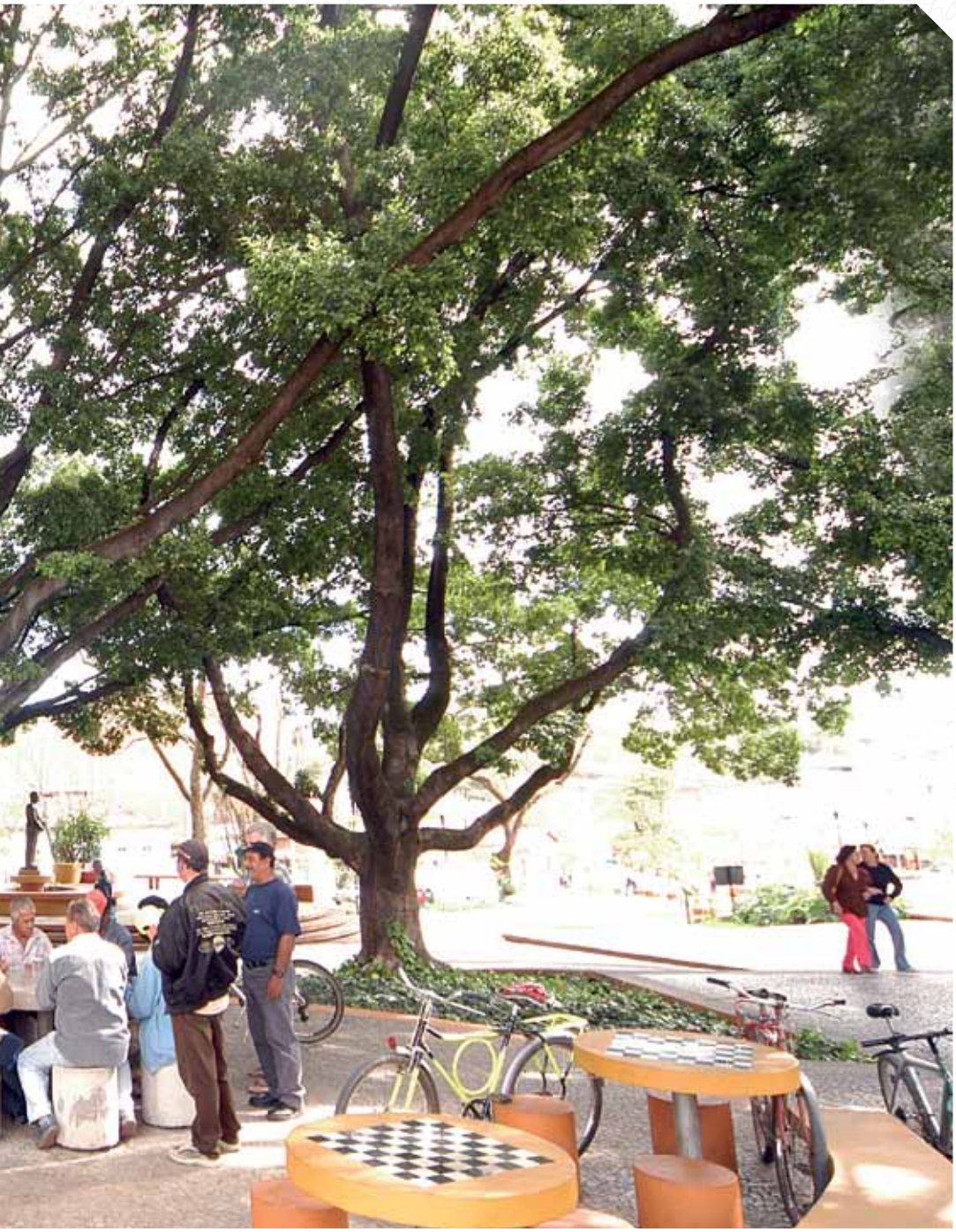
Textos Crónicas
Jorge Camacho
Leonel Prata
Salve Jorge!

Diseño y diagramación
Azoma Criterio Editorial Ltda.

Impresión
Gente Nueva Editorial Ltda.
Bogotá, Colombia

Corporación RedEAmérica
Calle 72 # 9-55 Of. 602. Bogotá D.C., Colombia
Tel: (57 1) 3100379- 3461774
direccionejecutiva@redeamerica.org
www.redeamerica.org

http://www.redeamerica.org/PremioLatinoamericano



Contenido

4
Presentación

6
En Caluco,
una alianza efectiva
para el desarrollo

22
Nada sucede a no ser que
lo hagamos posible

42
Una experiencia
muy jugosa

58
Alianzas para la
movilización social por la
educación

72
Finalistas

74
Experiencias participantes

Presentación

Transformadores son aquellos que buscan respuestas profundas, innovadoras y sostenibles a los problemas; que actúan sobre las causas, más que sobre las consecuencias con acciones de mediano y largo plazo; que inspiran, acompañan, participan activamente en las iniciativas con las que se comprometen; que creen e impulsan la acción colectiva, las redes y las alianzas como un medio para incrementar recursos de todo tipo, complementar fortalezas, mejorar la efectividad, el impacto y la escala.

Transformadores son aquellos que apuestan a respuestas creativas a problemas recurrentes y a alimentar las políticas públicas; que creen en alcanzar la riqueza económica y social a través del trabajo solidario que genera capacidades, que empodera comunidades, que fortalece organizaciones, que construye ciudadanía y capital social, que estimula la inclusión y fortalece la democracia.

Por eso, Transformadores es el nombre dado al Premio Latinoamericano de Desarrollo de Base, creado por RedEAmérica y la Fundación Interamericana para destacar aquellas iniciativas comunitarias acompañadas por organizaciones empresariales miembros de la Red.

La primera edición del premio fue convocada en 2012 y los ganadores de la misma fueron anunciados en la antesala del V Foro Internacional de RedEAmérica, el pasado 27 de febrero en Antigua, Guatemala.

En esta primera edición del Premio se contó con un jurado de lujo, compuesto por Robert Kaplan, presidente de la Fundación Interamericana; Yolanda Londoño, vicepresidente de Responsabilidad Social Global de Tupperware Brands Corporation; Rosario Quispe, líder comunitaria de la Asociación Warmi en Argentina, y Marcos Kisil, presidente del Instituto para el Desarrollo de la Inversión Social, IDIS.

Entre 38 iniciativas postuladas, dos experiencias de Brasil, una de Colombia y otra de El Salvador se hicieron acreedoras al galardón, en igualdad de condiciones: el proyecto Parceria Votorantim para la Educación, del Instituto Votorantim de Brasil; el proyecto Ortópolis Barroso, del Instituto Holcim, también de Brasil; el Modelo Integral de Desarrollo trabajado en Caluco, El Salvador, desarrollado por la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social, FUSADES, y Fresota, la empresa comunitaria que genera desarrollo en el Cauca, Colombia, promovido por la Fundación Smurfit Cartón de Colombia.

Para el jurado, estas cuatro experiencias constituyen un acervo valioso y diverso que ilustra la atención de distintos temas, con variadas metodologías y diferentes actores involucrados en la búsqueda de soluciones. Son valiosas expresiones del enfoque de desarrollo de base y de inversión social privada que se quiere impulsar en América Latina; demuestran que no hay fórmulas preconcebidas sino un enfoque que se adapta y se construye a partir de la realidad y del conjunto de activos disponibles en una comunidad.

A ellas se unieron siete experiencias finalistas: Con Ojos de Niño, Fundación Arcor, Argentina; Santa Isabel, ICE, Brasil; Fomento de los derechos de la niñez y la juventud en la subregión de Montes de María, Fundación Antonio Restrepo Barco, Colombia; Incidencia de los actores locales en planes de desarrollo municipales, Fundación Caicedo González, Colombia; Conformación de empresas sociales sustentables con perspectiva de género, que promueven el desarrollo económico y social valorizando la cultura local, en comunidades rurales mayas de la Península de Yucatán, Fundación Haciendas del Mundo Maya, México; Alternativas-Cedetac, Programa Nutrivida, Fundación Merced, México; y Xona Urbana Lima Sur, Asociación Unacem antes Asociación Atocongo, Perú.

El objeto de este libro es, precisamente, recoger en cuatro crónicas, presentadas en español y portugués, los aspectos más destacados de cada una de las experiencias premiadas. Con ello estamos seguros de ofrecer a quienes trabajan por reducir las condiciones de pobreza en la región y por ampliar la democracia desde la base –sean organizaciones comunitarias, fundaciones o empresas que hacen inversión social privada, instituciones gubernamentales o agencias de cooperación–, cuatro ejemplos destacados de los resultados que ofrece el enfoque de desarrollo de base, donde las comunidades organizadas, con el acompañamiento cuidadoso de organizaciones privadas, logran crear y fortalecer capacidades, vínculos y caminos para construir todos los días mejores entornos para sus vidas.

Queremos invitarlos a disfrutar la lectura de estas historias que transforman realidades. A todos los protagonistas de estas iniciativas, nuestro reconocimiento y agradecimiento por su inspiración y su ejemplo.

EN CALUCO, UNA ALIANZA EFECTIVA PARA EL DESARROLLO

Jorge Camacho Velásquez

“En mi casa somos seis. Mi esposa y yo, y cuatro hijos, tres varones y una hembra. Están en noveno, octavo y tercer grado los varones. La niña está en kínder. Con esto de las hortalizas tengo más oportunidades de llevar bienestar a mi casa. En un momento dado, no sólo en este cantón si no en todo Caluco, caímos en la extrema pobreza. Entonces Fusades vino y nos echó la mano. Hemos dado un giro, hemos ido saliendo, no de la noche a la mañana. Ahora tenemos unos ingresos que no teníamos antes”.

Son palabras de Arturo Preza Castrillón, un agricultor de mediana edad que habla con calma y ganas de contar su historia, buscando las palabras que parece encontrar entre los dedos de sus gruesas manos. Para entender mejor estas palabras y saber dónde queda Caluco, qué es Fusades, cómo les echó la mano a los habitantes de Caluco, cuál fue el giro en sus vidas y qué se puede aprender de esta experiencia, fue escrita esta historia.

OCHO AÑOS ATRÁS

En 2005, Caluco era el quinto municipio más pobre de El Salvador. Ubicado en el departamento de Sonsonate, en la zona occidental, a 61 kilómetros de San Salvador, la capital del país, sus cerca de 10.000 habitantes, la gran mayoría ubicados en el sector rural, subsistían con un 40% de cobertura de energía eléctrica, 20% de cobertura de agua potable, una precaria infraestructura educativa, ninguna infraestructura de salud, pocos caminos y zonas aisladas, mínima organización comunitaria, escasa presencia de organizaciones privadas de apoyo y un gobierno local débil. Vivían de cultivar maíz y frijol, una cosecha al año en invierno que les dejaba ingresos de 30 dólares al mes por familia, suficientes apenas para sobrevivir en la pobreza extrema.

Pero en Caluco se estaba gestando un cambio. En las elecciones municipales y legislativas de 2006, de 262 alcaldías en juego solo el 16% quedaron en manos de mujeres. Una de estas fue la de Caluco, donde salió elegida Blanca Lidia Orellana de Vásquez, una mujer con muy poca experiencia en asuntos de gobierno, pero con entusiasmo y ganas de aprender y hacer las cosas bien, dispuesta a tocar puertas y hacer alianzas transparentes para sacar de la pobreza a su municipio.

Y casi al mismo tiempo, en San Salvador, al interior de la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social, Fusades, una idea transformadora se abría paso bajo el nombre de modelo de concentración e integración de esfuerzos.

Fusades nació en 1983 en lo más intenso de la guerra civil salvadoreña (1980-1992)[1]. En este marco de confrontación aguda, el sector privado empresarial decidió actuar para buscar soluciones a los problemas del país. Surgió como centro de pensamiento y en 1988 creó el Programa de Fortalecimiento y Acción Social, Fortas, configurando una poderosa combinación entre pensamiento y acción para luchar contra la pobreza. Desde sus inicios su propuesta de acción ha sido la alianza para el desarrollo entre la empresa privada, los organismos internacionales de cooperación, el gobierno nacional, los gobiernos locales y las comunidades.

Hasta el 2006, la entidad había atendido las demandas de las comunidades pobres de El Salvador para construir escuelas, puestos de salud, caminos y acueductos, y también para impulsar proyectos productivos. Había acompañado esfuerzos importantes y exitosos, pero puntuales. La idea transformadora arriba mencionada consistió en enfocar múltiples esfuerzos en una misma

1 Miembros fundadores de Fusades: Lic. Alfredo Félix Cristiani, Lic. Carlos Imberton, Lic. Carlos Letona, Lic. David Alberto Cahen, Sr. Edwin Rivas Cierra, Ing. Enrique Antonio Luna Roshardt, Sr. Félix José Simán Jacir, Sr. Guillermo de la Guardia, Lic. Jaime Roberto Palomo Meza, Arq. Juan Aberto Harth Deneke, Ing. Juan José Gutiérrez Valiente, Lic. María Eugenia Brizuela de Ávila, Sra. Mercedes Regina Llort de Wise, Sr. Nassin Yarhi, Lic. Oscar Portillo, Lic. Roberto Murray Meza, Lic. Sigfredo Valle, Sr. Teófilo José Simán, Sr. Tom Hawk.

región, poniendo en el centro de la intervención a las comunidades y al gobierno local, con la intención de crear y probar un modelo de desarrollo sostenible para combatir la pobreza que pudiese ser replicado en diversos lugares del país.

Dado que en El Salvador había para esa fecha más de 90 municipios clasificados en extrema pobreza, fue necesaria una preselección. Así llegó Fusades a Caluco. César Max Méndez, Director del Programa Fortas de Fusades, narra el encuentro: *"La alcaldesa nos recibió con su equipo de gobierno. Le dijimos: Alcaldesa, queremos aplicar aquí este modelo que consiste en integrar esfuerzos en una visión común de desarrollo, qué dice usted, ¿nos quedamos o no? Ella nos dijo: Tengo entusiasmo pero no tengo experiencia; ustedes tienen mucha experiencia y como digan técnicamente que debemos hacer las cosas, así las vamos a hacer; aquí están mis libros contables y esto es lo que les puedo ofrecer, transparencia. Esos fueron los aspectos que más valoramos, la apertura de la alcaldesa y la transparencia. También que fuera una mujer esforzada".*

Vivían de cultivar maíz y frijol, una cosecha al año en invierno que les dejaba ingresos de 30 dólares al mes por familia, suficientes apenas para sobrevivir en la pobreza extrema.

UNA VISIÓN COMPARTIDA

Fusades se quedó en Caluco y la primera tarea que realizó junto con la Alcaldía fue construir una visión común del desarrollo, integral y abierta a la participación de los habitantes de los ocho cantones en que está dividido el municipio. La herramienta utilizada fue el Taller Compartir, un espacio de planeación participativa donde cada comunidad tiene la oportunidad de priorizar sus necesidades e imaginar un futuro mejor. Fusades facilitó el taller en cada cantón y las comunidades decidieron allí cuáles eran sus prioridades.

Para hacer un Taller Compartir en un cantón en el que pueden habitar 200 o 300 familias, se convoca a todos los habitantes y se les pide que en asamblea elijan 36 representantes. Es obligatorio que la mitad sean mujeres y que el 30% sean jóvenes entre 15 y 25 años.

El taller contempla seis sesiones de trabajo, cada una de seis horas de duración. Se desarrolla durante una semana. Las tres primeras están dedicadas al diagnóstico de la situación de la comunidad, contemplando los recursos naturales, la organización social, la infraestructura

básica de servicios y las actividades económicas. La cuarta sesión está dedicada a la priorización de acciones, la quinta a construir el árbol de problemas y la sexta a proponer un árbol de soluciones. Su objetivo es integrar la comunidad al proceso de desarrollo local sostenible del municipio, encontrando las mejores maneras de trabajar junto a la Alcaldía y otros aliados externos para mejorar sus condiciones de vida.

José Antonio Gil, Presidente de la Asociación de Desarrollo Comunal del Cantón Cerro Alto, recuerda así el desarrollo del taller y la claridad que permite obtener sobre la situación de las comunidades: *"Debajo de una ceiba expusimos todos nuestros problemas: las calles, la escuela, los trabajos agrícolas... Estuvimos seis días en capacitación para saber qué era lo que necesitábamos. Todo fue bonito, pero cuando mejor entendimos fue con el árbol de problemas. El entendimiento llegó cuando pudimos poner los problemas de las raíces: no teníamos nada para trabajar, estábamos buena parte del año con los brazos cruzados. Solo sembrábamos en invierno los granos ¿Por qué? Porque solo utilizábamos el agua lluvia".*

Luego del Taller Compartir cada comunidad recibe un documento que condensa sus resultados y se convierte en un plan de acción

Luego del Taller Compartir cada comunidad recibe un documento que condensa sus resultados y se convierte en un plan de acción para la gestión de los proyectos que tienen que ver con la mejora de su calidad de vida. Así, los Talleres Compartir realizados en los ocho cantones permitieron a las comunidades y a la Alcaldía obtener un plan participativo a cinco años para el desarrollo del municipio de Caluco. Las necesidades priorizadas mayoritariamente fueron dos, agua potable y energía eléctrica, seguidas por necesidades en materia de salud, educación, vías y generación de ingresos.

Hecho el plan, el nuevo reto fue gestionar recursos para atender las necesidades identificadas.

ALIADOS EXTERNOS Y PROTAGONISMO DE LAS COMUNIDADES

Convencer a los aliados externos no fue una tarea fácil. Costó trabajo hacerles entender cuál era el modelo. Muchos fueron invitados a conocerlo y la respuesta común fue: *"sí, lo vamos a pensar"* y pasaba el tiempo sin respuestas positivas. El apoyo era indispensable, pues ni Fusades ni el municipio ni el gobierno nacional tenían los recursos suficientes para invertir en todos los proyectos priorizados.

Ante esta situación, para que los aliados creyeran en el modelo, Fusades creó un fondo propio para invertir en Caluco. Cofinanciar, ese fue el paso que dio la Junta Directiva para poder

Nelson Heriberto Juárez: "Mi comunidad tenía un problema y era que nunca se veía un desarrollo, pero actualmente hemos llevado proyectos que nunca pensamos que fueran posibles".

decir: *"la alcaldía aporta, la comunidad aporta también, Fusades igual y a usted le invitamos a aportar lo que hace falta"*. Adicionalmente, cuando los aliados preguntaban cuánto tiempo iba a estar Fusades en Caluco, la respuesta era que de tres o cuatro años, y la promesa de permanencia de la intervención aumentaba la confianza. Esas fueron las maneras de convencer a los aliados y la lista se hizo larga[2]. Al principio pedían que el dinero lo manejara Fusades, porque sentían desconfianza hacia el gobierno local y las organizaciones comunitarias, pero eso cambió al poco tiempo.

Entonces los proyectos comenzaron a marchar, teniendo a las comunidades como protagonistas según el siguiente procedimiento. Una vez definido cada proyecto, se firma un pacto entre las partes interesadas que establece cuánto aporta el aliado externo (gubernamental nacional, privado o de cooperación internacional), cuánto aporta la comunidad en mano de obra o efectivo y cuál es el monto de la contrapartida de la Alcaldía. Los fondos los administra en cada cantón la Asociación de Desarrollo Comunal, Adesco (aunque en algunos proyectos este papel lo ha cumplido otro comité comunitario), que para el efecto abre una cuenta corriente en el banco con firma autorizada para tres miembros, a donde el aliado gira los recursos. Mes a mes, la Adesco rinde cuentas e informa a la comunidad sobre el avance de las obras. Así la comunidad participa en el ciclo completo del proyecto y Fusades la acompaña para que vaya aprendiendo en la marcha la buena administración de los recursos, aplicando el principio de aprender haciendo.

Nelson Heriberto Juárez, concejal de Caluco oriundo del cantón Las Flores, habla de las virtudes de esta manera de proceder: *"Mi comunidad tenía un problema y era que nunca se veía un desarrollo, pero actualmente hemos llevado proyectos que nunca pensamos que fueran posibles. En Las Flores, la que retoma estos proyectos es la Adesco, de la que yo formaba parte. He vivido momentos de ver cómo la gente se integra y colabora, trabajando muy de la mano con la Alcaldía. Veníamos hasta veinte a trabajar en el puente, fue una experiencia muy bonita, hoy tenemos la dicha de pasar por ese puente y saber que nos ha costado sudor, así se cuidan más las cosas"*.

Este procedimiento se aplicó en los proyectos de agua potable, energía eléctrica, vías y educación, entre otros definidos en los Talleres Compartir, que le cambiaron la cara al municipio.

---

2 AES, Atlas Economic Research Foundation, ONG CESAL, Club Rotario de Palo Alto y Semillas de Aprendizaje, CTE – Claro, Embajada de Japón y Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA), ESNA, Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo - FEPADE, FISDL, Fundación CITI, Fundación CRISÁLIDA, Fundación Gloria Kriete, Hilton Princess, Jaguar Sportic, Junta de Comunidades de Castilla La Mancha, MAP/CATIE, New Zeland Embassy, Palo Alto University (PAUR), Phillip Morris International, Programa Mundial de Alimentos (PMA), Pronto Gourmet, Puentes para la Prosperidad, SIEMENS, Suárez y Asociates LCC, USAID, WALMART, Banco Interamericano de Desarrollo – Fondo japonés, SERAPHIM, Unilever, Fundación Virtue, entre otros.

Los recursos para los proyectos de energía eléctrica los gestionó la Alcaldía a través del Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL)[3] con la cooperación española. La comunidad y la Alcaldía pusieron sendas contrapartidas y Caluco pasó del 40% al 98% de cobertura en energía eléctrica.

Para los proyectos del agua potable, los recursos también los gestionó la Alcaldía a través del FISDL, pero con el Banco Alemán. Las comunidades ejecutaron los proyectos y la Alcaldía puso una contrapartida equivalente al 13% del monto total, además de la formulación de la propuesta técnica donde se consigna la viabilidad o conveniencia económica, social, técnica, de diseño, legal y ambiental de cada proyecto, cuyo valor es considerable. Del 20% de cobertura en agua potable, Caluco pasó al 90%.

En educación, la Alcaldía y las comunidades, con el apoyo de Fusades y otros cooperantes como la Embajada del Japón dejó en óptimas condiciones diez (10) centros escolares, pasando del 20% al 90% de infraestructuras educativas adecuadas.

En salud, Fusades con el apoyo de Virtue, una fundación con sede en Nueva York, dotó una clínica móvil para llegar a los lugares más alejados de los cantones, acercando a la gente más pobre la consulta médica, los exámenes básicos de diagnóstico y la promoción de la salud.

3 El Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL) es una entidad gubernamental cuyo objetivo es promover la generación de riquezas y el desarrollo local con la participación de los gobiernos municipales, las comunidades, la empresa privada y las instituciones del gobierno central que implementan proyectos de infraestructura social y económica.

Y en materia de vías se repararon cinco (5) caminos rurales y se construyeron cuatro (4) puentes, que elevaron al 80% el porcentaje de territorios del municipio conectados.

Con los proyectos de infraestructura básica surgidos de los Talleres Compartir en marcha, fue menester abordar el tema también prioritario de la generación de ingresos. Caluco ofrecía dos oportunidades en este campo, la agricultura y el turismo. Fusades empezó a explorar la primera, la Alcaldía Municipal la segunda.

NOVEDOSAS PARCELAS DE HORTALIZAS

La agricultura es la principal actividad económica de Caluco, pero era una agricultura de subsistencia, basada en el cultivo de maíz y fríjol en época de invierno. En concepto de los técnicos de Fusades, para mejorar la situación de los agricultores había que proponerles que cultivaran hortalizas y frutas. Sabían que era un empeño difícil ya que cultivaban como lo hicieron sus padres y sus abuelos, siguiendo la tradición pero reproduciendo el círculo de la pobreza. Por eso decidieron proponerles que dejaran un pedazo de tierra para ensayar el cultivo de hortalizas, sin dejar de cultivar esos granos básicos que han sido desde siempre parte de su seguridad alimentaria.

Tampoco se trataba de convencerlos a todos de entrada, sino de implementar unas parcelas piloto y aprovechar su efecto demostrativo, con el apoyo de asesores técnicos expertos y comprometidos. Pero faltaba un aliado dispuesto no solo a cofinanciar el proyecto sino a comprar lo producido por los agricultores para que el proceso fuera sostenible. Entonces Fusades le propuso el proyecto a Walmart, una de las dos grandes cadenas de supermercados en El Salvador, que lo acogió con entusiasmo. Así se obtuvieron recursos suficientes para que 25 agricultores hicieran parcelas demostrativas con sistema de riego, incluidas las bombas.

Con los recursos asegurados, Fusades convocó a una reunión a los agricultores ubicados en los lugares con mejor acceso, pensando en el efecto demostrativo que debían generar las parcelas piloto. Convocó a 50 para escoger 25 y llegaron alrededor de 70 agricultores. César Max Méndez, ya citado, cuenta de esa memorable reunión: *"Les contamos todo el proyecto y al final les dijimos que iban a venderle al supermercado y les preguntamos quiénes se apuntaban. Se levantaron casi todos y se fueron diciendo que estábamos locos, que ellos no iban a poder cultivar de esa manera porque nunca lo habían hecho. Solo quedaron ocho interesados, no hubo pues selección, empezamos a trabajar con esos ocho agricultores que sembraron y al poco tiempo ya le estaban vendiendo a Walmart".*

Entonces los demás agricultores comenzaron a pasar por las parcelas y a preguntar cómo estaban produciendo y comercializando, y si todavía podían vincularse al proyecto. Cuando

comprobaron que esos pioneros, iguales a ellos, estaban produciendo y vendiendo hortalizas, rápidamente se fueron vinculando. El efecto demostrativo funcionó y los campos de Caluco se empezaron a llenar de novedosas parcelas cultivadas con chile dulce, tomate, cebolla, pepino, güisquil, cebollín, maíz dulce, chipilín, hierbabuena, perejil, cilantro y rábano.

Helmer Moisés Díaz, un joven agricultor, cuenta su experiencia mientras señala con la mano las partes de su cultivo: *"Soy un pequeño agricultor, echándole ganas a las hortalizas. Acá tengo mora y cebollín y en el macrotúnel tengo tomate porque es un cultivo muy delicado para las enfermedades y las plagas, pero bajo esa estructura las puedo controlar y sacar una buena producción. De donde venimos a donde estamos es un cambio que me hace sentir muy satisfecho. Los señores de Fusades nos han alineado en el trabajo con las hortalizas y de la mano de los cultivos hemos salido adelante"*.

Como el proyecto agrícola involucraba un área cada vez más amplia a medida que se iban sumando agricultores, y los recursos para la asistencia técnica eran limitados, Fusades les propuso conformar grupos por cercanía para hacer economías de escala. Se conformaron nueve grupos, cada uno de los cuales eligió su representante que se acreditó ante los supermercados y recibió su código de proveedor.

Luego surgió la idea de constituir una cooperativa con los distintos grupos. Hubo una reunión y dos terceras partes de los agricultores, los más exitosos, dijeron *"no, muchas gracias, así estamos bien"*. Entonces el proceso de la cooperativa continuó con el tercio de productores que así lo quisieron, aquellos que requerían mayor apoyo y asistencia técnica.

Arturo Preza Castrillón, quien ya tenía experiencia como representante de grupo, fue nombrado presidente de la Cooperativa y esto cuenta del proceso: *"Fusades nos ha preparado para saber qué beneficios vamos a tener y hacia donde apunta la cooperativa ¿Cuál va a ser mi lugar como presidente de la cooperativa? El mismo que he ocupado en el grupo, trabajar por el bienestar de la comunidad. Como dicen, la unión hace la fuerza. Si como grupo hemos conseguido mejores precios, como cooperativa tendremos más fuerza"*.

Los logros del proyecto agrícola en Caluco son muchos, empezando por la

diversificación de los cultivos. Como los supermercados solo compran si los productos tienen excelente calidad y están en el tiempo y el volumen requeridos, la reconversión y modernización agrícola de los productores se logró en un lapso muy breve, no mayor a tres años. Hoy en día negocian directamente con los supermercados, planifican sus siembras y sus ventas y han multiplicado sus ingresos. Antes de la intervención, los agricultores tenían ingresos de 30 dólares al mes; hoy día están obteniendo alrededor de 200 dólares al mes y los más exitosos entre 700 y 1.000 dólares en el mismo periodo, con una facturación mensual colectiva de aproximadamente USD 20.000.

Por otra parte, el promedio de edad de los agricultores ha bajado. Cuando comenzó el proyecto agrícola era de 49 años, similar al del resto del país, lo que indica un problema grave, un círculo perverso: como en el área rural hay menos oportunidades, los jóvenes emigran hacia

las ciudades y algunos buscan oportunidades en los Estados Unidos de América. Cada día hay menos gente en el campo y la que se queda tiene menos capacidad para innovar. Por esta razón Fusades, además de aportarles asistencia técnica y vinculación a mercados, le apostó a que los agricultores de Caluco hicieran agricultura familiar, que incluyeran a la esposa, las hijas, los hijos… y funcionó. Los agricultores que no sabían leer y escribir pero que tenían hijos yendo a la escuela, les empezaron a pedir ayuda para hacer las cuentas y controlar los cultivos. Y la media de edad llegó a 37 años porque ya hay jóvenes entusiasmados con la agricultura.

Los agricultores que no sabían leer y escribir pero que tenían hijos yendo a la escuela, les empezaron a pedir ayuda para hacer las cuentas y controlar los cultivos.

Blanca Elizabeth González de Chamul, socia de la cooperativa, cuenta sonriente sobre su experiencia: *"Ha cambiado bastante todo, antes no pasábamos del maíz y el frijol. Ahora se llevan las hortalizas bien aseadas y seleccionadas y no llegan de regreso. Las mujeres también trabajamos en la siembra y nos sentimos mejor que antes, alegres, diferentes".*

Y Delma Hurtado, a su lado, complementa: *"Mi diario vivir son los oficios de la casa y luego ayudar a mi esposo en los cultivos de hortalizas, de eso vivimos. También mis hijos ayudan cuando no están estudiando. Las mujeres estamos muy involucradas en todo, en lo que es preparar la tierra, hacer las eras, sembrar la semilla. Y luego ya cuando es la cosecha, a cortar la berenjena, limpiar la cebolla, seleccionar el rábano".*

DE LAS "CHAMPITAS" AL TURICENTRO

Como se dijo atrás, la agricultura es la principal actividad económica de Caluco, el otro renglón productivo es el turismo. Cuando comenzó todo, cerca del casco urbano, en el balneario ubicado en el río Shutectath, había una hilera de "champitas", casitas de cartón y lámina, donde vendían sopa de gallina india, un plato típico de El Salvador hecho con gallinas criadas en el campo y engordadas con maíz y todo lo que las gallinas comen en su ambiente natural, lo que le da su sabor característico.

La alcaldesa Blanca Lidia Orellana de Vásquez, tuvo la idea de transformar ese lugar en un centro turístico, para mejorar las oportunidades de ingreso de las mujeres cabeza de familia del municipio, pues todas esas "champitas" eran negocios de mujeres. Hizo un préstamo y renovó el lugar. Los trabajos consistieron en la construcción de dos piscinas, cinco cascadas, una fuente, dos toboganes, la poda de árboles y el alumbrado para dar impulso a la gastronomía nocturna. Y las mujeres recibieron formación en gastronomía y emprendimiento. El balneario,

que recibía al mes 2.000 personas, hoy día recibe 7.000 y se ha convertido en otro motor de la economía del municipio.

Para la alcaldesa, el mejoramiento de la calidad de vida y la promoción del protagonismo de las mujeres en el municipio ha sido una obsesión. Cuenta orgullosa: *"Es muy importante lo que hemos logrado. Para la ejecución de los proyectos la gente se organiza y allí estamos las mujeres en el comité ejecutor, trabajando y ganando lo mismo que los hombres, teniendo voz y voto. Así que en Caluco votamos las mujeres y también tenemos poder, somos inteligentes, transparentes y tenemos amor para nuestros hijos y para nuestros semejantes".*

E12, LA TORMENTA TROPICAL

En octubre de 2011, durante el mejor momento del proceso, cuando el proyecto agrícola exitoso se combinaba con el avance de los proyectos de infraestructura y servicios sociales básicos, pasó por el país la tormenta tropical E12. En El Salvador los inviernos son casi siempre un desastre para los agricultores, pero esa tormenta fue un desastre para todo el país. En Caluco, la tormenta destruyó los caminos recién arreglados, comprometió los puentes en construcción e inundó las tierras donde estaban los cultivos a punto de dar cosecha. En ese momento, el proyecto agrícola ya contaba con 120 agricultores y seguía creciendo. El agua de tres días de lluvia se llevó buena parte del avance enorme que había tenido el municipio.

Sobre la tormenta, Arturo Preza Castrillón, recuerda entre apesadumbrado y agradecido: *"Con la tormenta los más afectados fuimos los agricultores. En el terreno plano se nos dañaron muchos de los cultivos. En mi caso perdí media manzana de chile, rábanos, cilantro, perejil… Los ríos se desbordaron, teníamos un puente en construcción y el río se lo llevó. Sin embargo, la tormenta no nos afectó tanto porque hemos tenido manos amigas que nos ayudaron".*

Fusades y sus aliados apoyaron a los esfuerzos de la Alcaldía y las comunidades durante la emergencia y en la postemergencia, y de este desastre quedó una importante lección aprendida: mientras el municipio es más pobre, más difícil es sacarlo de la pobreza; en Caluco se logró esto en tiempo record, pero la vulnerabilidad del país ante los desastres naturales dificultó el proceso. Entonces se incluyó en el modelo de concentración e integración de esfuerzos un fondo para realizar estudios de vulnerabilidad y contemplar acciones de mitigación de riesgos, de modo que los desastres naturales no impacten tanto a los municipios pobres donde este se implemente.

DE CALUCO A CONCEPCIÓN BATRES Y MÁS ALLÁ

La calidad de vida de los habitantes de Caluco ha mejorado mucho en estos años, lo cual no significa que hayan dejado de ser pobres, porque revertir la pobreza estructural implica un esfuerzo sostenido y de largo aliento. Sin embargo, entre 2006 y 2013, pasó en el ranking de municipios de El Salvador según pobreza del puesto 5 al 35. Aún hay mucho por lograr.

Cuando empezó la implementación del modelo de concentración e integración de esfuerzos, propuesto por Fusades, Caluco era un municipio sin mayor movimiento, atrapado en el círculo de reproducción de la pobreza, y sus habitantes estaban un poco resignados a su suerte, pues no tenían esperanzas de cambio. Ahora es un municipio muy activo que ha mejorado sus indicadores de desempeño en agua potable, energía eléctrica, salud, educación y vías; que tiene un núcleo importante de agricultores emprendedores vinculados con éxito al mercado y un gobierno local y unas organizaciones comunitarias más fuertes, apoyadas por un grupo cada vez más numeroso de entidades auspiciadoras del desarrollo. Un mérito que es compartido por las comunidades, la Alcaldía Municipal, Fusades, sus aliados y muchos otros cooperantes públicos y privados, nacionales e internacionales.

La intervención de Fusades en Caluco fue diseñada para lograr estos objetivos poniendo a prueba el modelo. Contemplaba una presencia, una gestión y una inversión en rápido ascenso al

comienzo, que alcanzaron su máxima expresión entre 2010 y 2011, y que luego van disminuyendo a medida que el gobierno local y las organizaciones potencian sus capacidades para gestionar su propio desarrollo. Desde el 2012, Fusades viene reduciendo su presencia en Caluco, pero bajo el liderazgo de la Alcaldía, la dinámica del proceso no ha perdido el impulso y continúa fortaleciéndose.

Francisco de Sola, Presidente de Fusades, resume así la experiencia: *"Se trata de acompañar y capacitar a las comunidades mientras ejecutan proyectos de mejoramiento de su calidad de vida, con el fin de generar el capital social necesario para que el desarrollo se vuelva sostenible. Es sencillo y lo hemos probado con creces en Caluco durante los últimos años. Ahora estamos interviniendo con esta metodología ya probada en otro municipio que se llama Concepción Batres. Creemos que el modelo puede ser replicable no solo en este país sino en otros países hermanos de la región centroamericana".*

De modo que desde enero de 2012, con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo y la cooperación japonesa, Fusades comenzó la aplicación del modelo de concentración e integración de esfuerzos en el municipio Concepción Batres, en el departamento de Usulután, en la zona oriental de El Salvador. En la primera semana de junio concluyeron los Talleres Compartir, que establecieron las necesidades sociales básicas a satisfacer en materia de infraestructura escolar y de salud, agua potable, electricidad, vías y generación de ingresos. Y luego vino el proceso de preselección de los agricultores que van a participar en el pilotaje de los proyectos productivos. Todo se ha hecho en equipo con el gobierno local y ya se están tocando puertas para llevar aliados a ese municipio.

Pero como allí Fusades está aplicando lo aprendido en Caluco, no todo se está haciendo de la misma manera. Por ejemplo, en Caluco el proceso con las y los jóvenes se inició casi al final y en Concepción Batres está planteado desde el comienzo; al igual que el levantamiento de la línea de base de todo el municipio, que permite medir otro tipo de indicadores, para la cual ahora hay recursos que no había al iniciar el proceso en Caluco.

El aprendizaje continúa y recientemente se ha abierto para Fusades una puerta para compartirlo y enriquecerlo, como lo plantea Carmen Elena de Palomo,

integrante de la Junta Directiva de la entidad: *"Para nosotros hoy es un honor ser parte de RedEAmérica[4], a la cual nos vinculamos hace pocos meses. Es un socio estratégico para nosotros y para la región. Tenemos los mismos principios: creemos en la empresa privada, en trabajar para mejorar la calidad de vida de las personas, en reducir la pobreza, en decir no al asistencialismo, en impulsar el desarrollo de base. Son razones enormes y valiosas para trabajar juntos. Al unirnos a esta red estamos conociendo experiencias de otros miembros y ellos están conociendo las nuestras para poderlas multiplicar en otros países de Latinoamérica".*

Por esa puerta Fusades entró pisando fuerte cuando el jurado decidió que la experiencia adelantada en Caluco sería una de las cuatro experiencias ganadoras del I Premio Latinoamericano de Desarrollo de Base, auspiciado por la Fundación Interamericana (IAF) y RedEAmérica, cuyo propósito es hacer visibles iniciativas comunitarias sobresalientes dirigidas a combatir la pobreza en la región, acompañadas y cofinanciadas por organizaciones empresariales.

Cuando el jurado del Premio Transformadores examinó la experiencia de Fusades en Caluco, esto fue lo que encontró, como consta en el acta de premiación fechada el 21 de enero de 2013:

En la experiencia de Caluco, Modelo Integral de Desarrollo, se destaca el papel protagónico asumido por la comunidad en cooperación con otros actores, en torno al proceso de desarrollo local. Así mismo, ilustra una experiencia con resultados en múltiples direcciones: Caluco ha disminuido de forma significativa los niveles de pobreza, ha incrementado su capital social, ha fortalecido las capacidades colectivas tanto de la comunidad como del gobierno local y ha afianzado los valores democráticos, en un lapso de tiempo relativamente corto.

Algunos habitantes de Caluco ya habían vislumbrado la importancia de compartir su experiencia. En palabras de Nelson Heriberto Juárez, el concejal de Caluco oriundo del cantón Las Flores ya citado: *"La alianza de la alcaldía y las comunidades con Fusades ha funcionado de manera excelente y hemos logrado muchos proyectos. El cambio en la comunidad y las familias ha traído mucho beneficio; sería una bendición para otros municipios contar con organizaciones como Fusades".* Ahora esa idea es perfectamente realizable en El Salvador y en otros países, pues el modelo de concentración e integración de esfuerzos creado y puesto a prueba en Caluco, está a disposición de organizaciones empresariales, gobiernos locales y comunidades que quieran aprovechar sus lecciones aprendidas.

4 RedEAmérica es una red temática que nace en el 2002 con el apoyo de Fundación Interamericana (IAF). Su estrategia es hacer del Desarrollo de Base un elemento clave en la reducción de la pobreza, la inclusión y la profundización de la democracia. La Red articula esfuerzos de fundaciones y organizaciones empresariales que están interesadas en encontrar nuevas y mejores formas de invertir sus recursos en el desarrollo de las comunidades. En 2013 hacían parte de la red 81 organizaciones de origen empresarial que hacen inversión social privada en 11 países de América Latina.

NADA SUCEDE A NO SER QUE LO HAGAMOS POSIBLE

Leonel Prata

Carlos Bühler y Edgar von Buettner.

Estamos en Suiza, a finales de los 1960, en St. Gallen, la bella metrópoli del este del país. Ubicada entre dos lagos, cuenta con un encantador centro histórico. Sus balcones con vidrieras y pintados con brillo son características locales. El patio de la abadía, incluso la Catedral y la biblioteca, han entrado a la lista del Patrimonio Mundial de la Unesco. Es una ciudad universitaria, con enfoque en las ciencias económicas. Allí se destaca la Universidad de Saint Gallen.

Aquí en la Universidad, uno de los primeros libros que los alumnos leen en sus estudios es *La Empresa como Sistema Social*, del profesor Hans Ulrich. Uno de los capítulos del libro aborda el significado de los sistemas sociales, como, por ejemplo, una asociación, una empresa, una comunidad. El propósito es aclarar la forma específica de percibir e interpretar la realidad, que debería ser de una forma sistémica – unos ayudando a otros –, contemplando la interdependencia de los elementos de su composición, y no de modo puntual y lineal.

Este libro marca la vida de los estudiantes de la escuela, en particular, la de dos amigos: Carlos Bühler y Edgar von Buettner. Concluidos los estudios, cada uno de ellos sigue su camino.

Aquí, en Suiza, comienza nuestra historia.

Vamos ahora a Brasil, en Curitiba, la capital del Estado de Paraná, considerada por *Forbes* Magazine la tercera ciudad más creativa en el mundo, y que se preocupa, de forma conjunta, con ser ecológicamente sostenible, con calidad de vida, buena infraestructura y dinamismo económico. Es el principio del año 2000.

Edgar von Buettner vive en esta metrópoli del sur de Brasil. Trabaja en la idea de una ciudad planificada, con base en sus conocimientos y experiencia en el tema. Imagina crear una ciudad diferente en alguna área deshabitada de ese país tan grande y hacer como lo hicieron los británicos, en el norte do Paraná, donde fundaron Londrina.

¿Cómo llamar a este proyecto tan audaz? Los alumnos de Edgar, en un curso de posgrado en tecnologías medioambientales, buscan encontrar un nombre para este concepto. Discuten entre ellos, hasta el punto que el maestro llama la atención del grupo, tamaño era el ruido en el aula.

— *¿Pero qué tanto hablan en voz alta?*

La respuesta llega rápido, del más exaltado de los estudiantes.

— *Una idea genial, profesor! Es como bautizamos esta insólita propuesta de desarrollo local sostenible.*
— *¿Y cuál es su nombre? – desdeña el maestro, para terminar con ese zumbo fuera del tiempo de aula.*
— *Ortópolis!*
— *Orto... ¿qué?*
— *Ortópolis, profesor! "Orto", del griego que significa "correcto" y "pólis", que es la ciudad. La ciudad correcta. Los habitantes de Ortópolis serán los ortopolitanos.*

El profesor sonrió, agradece por la sugerencia y bautiza el emprendimiento: Ortópolis.

Vamos a retroceder en el tiempo. Viajemos hasta el lejano y pequeño Barroso en el interior de Minas Gerais. La ciudad ocupa una superficie de 82 kilómetros cuadrados y queda en la cima, a una altitud de aproximadamente 925 metros. Distante un poco

más de 200 km de la capital del Estado, Belo Horizonte, y cerca de las ciudades históricas: Barbacena, Tiradentes y São João del Rei.

Barroso ocupa una superficie de 82 kilómetros cuadrados en el interior de Minas Gerais, a poco más de 200 km de la capital del Estado, Belo Horizonte.

A mediados de 1950, se instala en la ciudad una fábrica de cemento, Paraíso. Era una cosa del primer mundo: capital nacional y tecnología danesa. Así se inaugura un período de euforia en la ciudad. Esto monopoliza los empleos. La gente deja de tener iniciativas propias para trabajar en la fábrica y se da el lujo de no prosperar en los pequeños negocios familiares, como ocurría antes del establecimiento de la fábrica en la localidad. El sueño de cada hombre joven consistía en entrar a Paraíso. El sueldo era alto, habían beneficios. Un chofer de la empresa, por ejemplo, tenían más status en la ciudad que un doctor. Los empleados de la fábrica eran los primeros a entrar en los bailes y salían con las chicas más bellas de la ciudad. Estaban de moda.

En la década de 1970, la fábrica se convierte en el segundo mayor productor de cemento en América Latina y la población de la ciudad está cada vez más involucrada eufórica, orgullosa: *"construimos Brasilia, el puente Rio-Niterói, el Maracanã, Itaipu, todo eso con cemento desde aquí"* – ...y dependiente. Casi 2 mil empleados. Era el mayor empleador del municipio.

Orgullo y referencia para los habitantes de la pequeña ciudad, esta fábrica - este 'Paraíso' - tiene como característica de su cultura empresarial el paternalismo o el asistencialismo.

A lo largo de tres décadas, por una serie de razones, entre ellas la pérdida de competitividad y el desfase tecnológico, Paraíso fue gradualmente perdiendo su importancia en el mercado y empieza a despedir a sus empleados.

El Grupo Paraíso pasa a enfrentar dificultades económicas y ambientales y, para asegurar la continuidad del negocio, inicia un proceso de búsqueda por compradores de sus fábricas de cemento.

ES PRECISO HACER ALGO

Es en este contexto que, en 1996, la empresa suiza Holcim asume el control de Paraíso. Líder mundial en la producción de cemento, hormigón y derivados, Holcim consigue sanear las finanzas de la antigua fábrica, introduce nuevos métodos de producción y tecnologías avanzadas.

Estos cambios, sin embargo, no agradan a la comunidad. La población de la ciudad alimenta la expectativa, totalmente ilusoria, de que la modernización de la producción devolverá sus antiguos empleos; lo que no ocurre.

Así, se crea cierta antipatía alrededor del Holcim – la imagen de una empresa que no proporciona beneficios a la comunidad. Se instala una crisis de identidad y de la visión del futuro de la ciudad.

Por otro lado, los retos que tiene la dirección de la nueva empresa son claros y complejos. ¿Cómo romper el ciclo de paternalismo y asistencialismo heredado de la empresa que acaban de comprar? ¿Cómo ayudar a la ciudad a buscar su propio camino y descubrir sus potenciales, sin depender de la fábrica de cemento?

Se debe hacer algo diferente para que la población de Barroso recupere su autoestima, se emancipe de la dependencia de la fábrica o de cualquier otra institución.

En 2002, Holcim Brasil crea el Instituto Holcim, asociación sin fines de lucro para coordinar y dar una visión más estratégica a la inversión social de la empresa. A partir del 2003, el Instituto Holcim se convierte en miembro de RedEAmérica, grupo constituido por fundaciones y organizaciones empresariales, cuya propuesta consiste en contribuir a la reducción de la pobreza desde el desarrollo de base.

El Presidente de Holcim Brasil es Carlos Bühler, ex estudiante de la Universidad de Saint Gallen.

La población de Barroso prepara una carta para la dirección de la fábrica de cemento Holcim, en Suiza, la casa matriz, quejándose de la nueva política de la industria, especialmente con respecto al desempleo. La carta circula entre los líderes de la ciudad, pero aún no ha sido firmada.

La comunidad, unida por primera vez, cuestiona por qué Holcim no da más puestos de trabajo a los barrosenses. También hay quejas por la retirada de las chimeneas de la fábrica, vistas como símbolo local.

Algo debe hacerse para impulsar la sociedad, fortaleciéndola y mejorando la relación entre la fábrica y la comunidad.

En 2002, Holcim Brasil crea el Instituto Holcim, asociación sin fines de lucro para coordinar y dar una visión más estratégica a la inversión social de la empresa.

¿COINCIDENCIA? ¿SUERTE? ¿DESTINO?

Edgar viaja a São Paulo, la ciudad más grande del país. En su agenda para la capital del Estado de São Paulo, tiene una reunión especial: visitar a su amigo y colega de los tiempos de Universidad en Suiza, Carlos Bühler. Después de 30 años de graduados, los dos amigos, que han seguido caminos completamente diferentes, se reencuentran. Carlos aún no sabe que la población de Barroso, a poca distancia, prepara una carta para la casa matriz en Suiza. Hay un intercambio de ideas. Carlos está afligido.

— *Estamos con problemas en la fábrica que tenemos en Minas Gerais, Edgar. Despedimos a mucha gente. El problema es grave. Tenemos que ayudar a esta población. Estoy preocupado por el futuro de esta comunidad.*

Mientras hablan en São Paulo, la carta es firmada en Barroso y enviada a la sede de la empresa en Zurich. Viene la respuesta, cordial, pero con un agravante factor: la única manera de garantizar la continuidad de la industria en la ciudad es reducir los puestos de trabajo.

¿Y los trabajadores? ¿Y ahora? Barroso está en ebullición.

Edgar recuerda de pronto su proyecto de ciudad correcta.

— *Tengo algunas ideas...*
— *¿Ideas, mi amigo? ¡Por favor!*

Edgar revela su audaz proyecto. Se acuerdan de *La Empresa como un Sistema Social*, el libro que estudiaban juntos de otro lado del océano, aquel que enseñaba la forma sistémica de hacer frente a problemas.

Carlos, hombre de visión, le gusta la idea y pronto ve el potencial completo de la propuesta.

— *¡Qué cosa maravillosa, Edgar!*
— *¡Ortópolis!*
— *Orto... ¿qué?*

Edgar explica el significado de la palabra.

Los ojos de Carlos brillan por primera vez desde que se han reencontrado: "*Puede que funcione, puede que funcione... Pero hay una cosa: no para construir una nueva ciudad, pero vamos tratar de trabajar con este concepto en una ciudad que ya existe*".

Los amigos se abrazan.

Estamos en septiembre de 2003. Nace el programa Ortópolis Barroso, que cambiará la vida y el comportamiento de sus habitantes.

EL CIUDADANO MÁS IMPORTANTE

Las autoridades dan licencias para que la fábrica opere, pero en el fondo, quien le permite trabajar es la comunidad. La empresa, además de la función de crear riqueza, de mejorar profesionalmente la gente, generando empleo e ingresos, debe estar atenta a su responsabilidad social.

Las operaciones de Holcim alrededor del mundo tienen como enfoque el desarrollo sostenible. La empresa trabaja, en equilibrio, los tres pilares de la sostenibilidad: económica, ambiental y social.

El papel del Instituto Holcim se convierte en algo esencial en este proceso. El objetivo de la entidad es contribuir al crecimiento de las localidades donde opera Holcim Brasil, fortaleciendo el relacionamiento de sus unidades con las comunidades, estableciendo alianzas estratégicas alineadas con su misión. Las acciones con ese público agregan valor a los negocios de la empresa.

Ahora, el negocio (y el problema) de Holcim Brasil se encuentran en Barroso. Los líderes locales, una muestra representativa de la sociedad – poder público, iniciativa privada, asociaciones de barrio, iglesia etc. -, son invitados por la entidad para analizar el presente y diseñar lo que será el futuro de la ciudad. La comunidad se muestra interesada y curiosa por participar en la reunión.

La propuesta consiste en identificar los principales problemas de la población y las posibles soluciones. Se trababa de hacer una reunión de planeación estratégica y después detallar un plan

en pasos operacionales, donde los coordinadores, por temas, invitan a otros y van involucrando a la población de la ciudad, en una reacción en cadena. Esta es la ruta.

Hay una metodología, una propuesta de planeación sistémica y participativa que resultará en un proyecto. Se pone en práctica, la teoría de *La Empresa como Sistema Social*.

En un momento dado de esta reunión, llega el momento de revelar el nombre de la 'novedad' a la comunidad. Y esto sucede bajo la forma de una pregunta interesante.

— *¿No creen que podríamos llamar Ortópolis esta propuesta que venimos de elaborar?*
— *Orto... ¿qué? – era el murmullo general.*

El personal del Instituto Holcim explica lo que quiere decir esa palabra tan extraña hasta ahora a los oídos de la población: Ortópolis. La gente se mira mutuamente, sospechosa: "*Ortópolis, ¿eh? Ortópolis?*" -dice uno de los más entusiastas participantes. El público aplaude.

El equipo comienza a trabajar. El clima es tranquilo. Alguien dice que es necesario realizar un diagnóstico. Uno levanta la mano:

— *¿Quién será contratado por la fábrica? El viejo hábito de siempre, la eterna dependencia de la fábrica...*
— *Nadie será contratado. Ustedes mismos harán el diagnóstico. Nadie mejor que ustedes saben dónde aprieta el zapato.*
— *¿Nosotros? Pero no somos capaces de hacer eso.*
— *Ustedes tienen que tener, antes que todo, un pensamiento sistémico y una actitud de cooperación. Pensamiento sistémico consiste en ayudar a otros. Así de simple.*

El gran objetivo es convertir a Barroso en un municipio formado por personas que tienen

una actitud ciudadana, consistente y cooperativa. Que esta postura resulte en rescate de la autoestima, buena calidad de vida y justicia social, con respeto por el medio ambiente, la cultura y los valores éticos.

La misión no parece imposible: hacer posible el cambio de comportamiento que propicie la participación de todos los sectores de la sociedad en la construcción de una comunidad responsable, justa, solidaria y ética.

En una de las dinámicas de grupo, se muestra a los participantes un caballete de madera, cubierto por un paño, en el centro del salón. Se anuncia al grupo: *"¡Atención, todos! Vamos a inaugurar una pintura que retrata al ciudadano más importante de Barroso. ¿Sospechan quién podría ser esa persona?"*.

Surgen algunas ideas, algunas conjeturas, hacen chistes, bromas. Se llama una de las personas presentes para quitar la tela que cubre el caballete.

— *¡Vamos, levanta ese paño!*

Para sorpresa de todos, se revela un hermoso espejo, con un marco de oro.

— *¿Quién es, entonces, el ciudadano más importante de Barroso?*

El 'ciudadano', con su rostro reflejado en el espejo, responde tímido, de un modo simple: *"En este momento, soy yo..."*.

Primera grande lección: la importancia de la participación de cada uno para la construcción del futuro de la ciudad.

Animados, pronto identifican los problemas inmediatos: generación de ingresos, salud, educación, la cuestión del medio ambiente y, lo principal, la comunidad necesita modificar su comportamiento, no sólo en lo referente a la ciudad, más en la dinámica de los cambios que están ocurriendo. Queda claro que todas las acciones deben partir de la misma población. Se trazan los objetivos del proyecto, los resultados a alcanzar y las demandas de la ciudad.

Los representantes de la comunidad allí reunidos salen del encuentro sin miedo de soñar, ni de errar.

LOS TIEMPOS HAN CAMBIADO

La participación del Instituto Holcim desde el inicio del programa Ortopolis fue fundamental. Era el responsable de invitar e incentivar la participación del mayor número posible de dirigentes locales en la iniciativa. También actuaba como principal articulador y moderador del proyecto, promoviendo la unión de grupos y personas, haciendo posible la capacitación de los participantes para que asuman su papel como ciudadanos y actores de transformación.

Ortópolis innovó. El involucramiento de la comunidad fue clave. Esto nunca había ocurrido en la ciudad. ¿Cuándo la población barrosense podría haber soñado que algún día estaría hablando sobre su propio futuro? ¿Cuándo podría imaginar que estaría conversando en la plaza de la iglesia, en las esquinas, en los bares, en casa, en todas partes, sobre el concepto de desarrollo humano sostenible? Muchos nunca habían oído hablar de eso antes. ¿Actores sociales, quiénes son? ¿Y la resiliencia, entonces? ¿El capital social, capital humano, capital institucional? Para algunos, la capital, o era federal o estatal.

La comunidad escuchó, estudió, se involucró.

La comunidad aprendió. Empezó a hablar de competitividad, generación de riqueza para mejorar el nivel de vida. Hablaban de solidaridad, de gobernabilidad para mantener un orden social colectivo en una democracia. Hablaban principalmente de la sostenibilidad: establecer relaciones sociales, ambientales y económicas.

Sin embargo, para que la población de Barroso pudiera ejercer eficazmente dicha participación, era importante que fueran creados y/o consolidados – espacios para el ejercicio de la ciudadanía.

Ortópolis innovó. El involucramiento de la comunidad fue clave. Esto nunca había ocurrido en la ciudad.
La comunidad escuchó, estudió, se involucró.

En 2003, se creó la Asociación Ortópolis Barroso (AOB), compuesta por miembros de la comunidad, con el objetivo de hacer la interacción entre el sector público, la iniciativa privada y la propia comunidad, para dar sostenibilidad al proceso. Comandada por ciudadanos barrosenses, cabría también a la AOB la promoción del fortalecimiento de todas las instituciones de la ciudad, del cambio de comportamiento, diciendo no al asistencialismo y sí a la sostenibilidad. En alianza con el Instituto Holcim, la AOB debería estimular y apoyar iniciativas que contribuyan al desarrollo local.

Jorge Barbosa da Silva, actual Presidente de la Asociación Ortópolis Barroso, recuerda cómo fue el comienzo: "*Barroso vivía un momento de crisis económica y social, mucho desempleo, el comercio en baja, poca facturación. El personal de Holcim y del Instituto Holcim ha movilizado a los líderes de la ciudad y creó la Asociación Ortópolis Barroso. Esto hizo que la comunidad comenzara a enfrentar la crisis. Fue un momento de cambio en la relación de Holcim con la población del municipio*".

La comunidad pronto se dio cuenta de que cada ciudadano era dueño de su destino. Y todos unidos podrían crear un ambiente favorable, capaz de superar todas las condiciones adversas que puedan surgir de allí hacia adelante. La idea era una sola: Nada sucede a no ser que lo hagamos posible

Como resultado de este trabajo cooperativo fueron creadas otras asociaciones en tres sectores de trabajo que habían demostrado mayor desarrollo y participación en Ortópolis: agro negocios, electromecánico y artesanal – la Asociación de los Productores de Leche de Barroso y región (APLeite), la Asociación Barrosense de Electromecánica (Asbem) y la Cooperativa de Artesanos de Barroso (Cooperarte).

Los tres frentes eran las que mostraban mayor participación de la comunidad y también aquellas que seguían las pautas del Instituto Holcim, de emprendimiento, generación de ingresos y educación para el trabajo.

Otro factor percibido por el Instituto Holcim (IH) fue la necesidad de ampliar la red de aliados financiadores. Los proyectos, que anteriormente habían sido apoyados exclusivamente por Holcim, o por su propio Instituto, pasaron a contar con el apoyo financiero y técnico de organizaciones internacionales, como RedEAmérica (a través del programa PorAmérica, que

apoya la ejecución de proyectos orientados al desarrollo de base y generación de ingresos en las diferentes comunidades de seis países de la región), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Fundación Interamericana (IAF). Quedaría el IH con la intermediación de estas alianzas.

Una institución hasta ahora aislada de este proceso de desarrollo sostenible, que ganaba cada vez más fuerza en la ciudad, se solidificó: la Asociación Comercial, Agropecuaria y de Servicios de Barroso (Acib). La entidad pasó a ejercer un papel estratégico en la promoción del desarrollo económico del municipio. También fue creada la Asociación de Recolectores y Recicladores de Material Reutilizable de Barroso (Ascab), para prestar soporte al proyecto "Papa Lujo".

Fueron precisamente las acciones de estas entidades de siglas tan diferentes y tan similares –Acib, Asbem, Ascab y APLeite– que llevaron a la comunidad a darse cuenta de una vez por todas de la fuerza e importancia de Ortópolis.

Pero antes hubo un pequeño tropiezo: una primera evaluación de la satisfacción de la comunidad en relación con el programa Ortópolis, realizada tres años después de su creación, recibió una respuesta no muy satisfactoria. La expectativa de todos era grande y los resultados hasta entonces no eran tangibles, a pesar del cambio en el comportamiento de la población. La comunidad aún no podía ver la transformación. La comunidad quería resultados tangibles.

Sin embargo, el personal de Instituto Holcim (IH) y los gestores de Ortópolis no consideraban este "retroceso" como definitivo. Lejos de esto se percibió luego que la motivación podría ser retomada si se hacen viables acciones más consistentes.

El enfoque cambió a la ejecución de proyectos que pudiesen demostrar resultados visibles y tangibles a la comunidad, como trabajos con el comercio, con empresas del sector de electromecánicos, con los productores de leche y los recolectores de basura y sus respectivos aliados y colaboradores. Es decir, los proyectos de nombres sugerentes y creativos, como "Vaca Gorda", "Papa Lujo" y "Rumbo Cierto", todos confiando en la fuerza de "Hércules", un proyecto destinado a fortalecer la AOB.

Para tener una idea de lo que fue este momento, vea los resultados inmediatos: "Vaca Gorda", que tenía como aliados de IH el Sebrae / MG (Servicio Brasileño de Apoyo a Micro y Pequeñas

Empresas), Embrapa / MG (Empresa Brasileña de Investigación Agropecuaria), AOB y la alcaldía de Barroso, contó con la participación de 30 productores de leche y obtuvo 157% de aumento en los ingresos familiares de los participantes, y el 36% en la producción, además de la reducción de costos de 16%. "Papa Lujo", una alianza de IH con RedEAmérica - programa PorAmérica, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la IAF (Fundación Interamericana), Acib, la alcaldía y AOB, involucró a 14 familias y hubo el aumento de 107% del ingreso familiar, además de la inclusión social de recolectores de basura. A su vez, "Rumbo Cierto", al lado de Acib, AOB y Sebrae/MG, aumentó el 15% de la facturación de los empresarios involucrados, generando unos 20% de nuevos empleos.

Más importante que estos números reveladores, ha sido el aumento de la autoestima de la población de Barroso. Eso no tiene precio.

Más importante que estos números reveladores, ha sido el aumento de la autoestima de la población de Barroso. Eso no tiene precio.

EN LA DIRECCIÓN CORRECTA

Daise Almeida Ferreira Damasceno era una modesta comerciante, tenía su negocio, heredado del padre, sin grandes perspectivas. Un buen día, paseando con su esposo, vio un cartel en la Plaza, escrito así: Ortópolis – 1º encuentro para la construcción del futuro de Barroso.

— *¡Or-tó-po-lis! ¿Qué es esto? Nunca he oído de eso...*
— *No sé...*
— *A ver, es una nueva discoteca que se están abriendo en la ciudad.*

Ella no sabía que esa "discoteca" cambiaría el curso de su vida. Y fue al encuentro, a comprobar. Se matriculó en el "Rumbo Cierto", de capacitación empresarial. El enfoque del proyecto está en la gestión administrativa y financiera y en el cambio de comportamiento. El objetivo es contribuir al fortalecimiento del comercio de la ciudad de Barroso, manteniendo o ampliando la generación de empleos. El propósito es gastar menos, vender más y tener un mayor lucro; una relación sencilla: costo, volumen y ganancias.

Con menos de un año de participación en "Rumbo Cierto", Daise reformó su tienda en el centro de la ciudad, anteriormente conocida como Tienda del Luiz, le dio un aspecto más moderno y cambió el nombre: D'Luigi Moda y Departamentos. Daise aprendió rápido: "*Ahora sé realmente cuánto cuesta mi negocio. Puedo decir si un artículo me da lucro realmente o si es sólo un gancho. Dejé de*

vender mercancía que no daba retorno. Con la reforma, formalice la tienda, pasé a invertir en productos más sofisticados y he ganado nuevos clientes".

Hoy en día, con tres tiendas más en la misma calle, Daise se ha trasformado en consultora de emprendedores. Otro negocio bueno y rentable: "*He aprendido mucho con "Rumbo Cierto", incluso puedo enseñar a otros a ganar dinero*" – sonríe, toda feliz.

La dueña de la tienda Stop, moda adulta e infantil, miscelánea y papelería, ubicada en la parte alta de la ciudad, Raquel Dutra Severo, está radiante. Luego del primer año del proyecto, descubrió la importancia del control de existencias. Y luego pasó a asesorar a otros comerciantes: *"Antes, yo compraba como por impulso, ahora no. Me siento, hago las cuentas de lo que tengo que recibir, veo lo que puedo comprar y hago el negocio. Debe tener la planificación".*

La comunidad salió ganando: tenderos, consumidores, todo el mundo.

POR TODA LA CIUDAD

Además del comercio, otras actividades han tomado su curso en Barroso. El agro negocio , por ejemplo. Después de mucha participación de los productores locales en reuniones exhaustivas, fundaron la Asociación de los Productores de Leche de Barroso (APLeite). Se creó el proyecto "Vaca Gorda", para la capacitación de los participantes, con vistas a mejorar la productividad, calidad y resultados financieros.

En palabras de Jorge Barbosa da Silva, productor rural y actual Presidente de la Asociación Ortópolis Barroso: "*Esta vertiente del trabajo de Ortópolis en ganado de leche vino aquí para quedarse. Nos dimos cuenta que la actividad merecía especial atención era la producción de leche, tradicionalmente la principal de nuestro campo. Entiendo que la diversificación de actividades no puede venir en perjuicio de lo tradicional, lo que es la aspiración de todos los productores de nuestro municipio. ¿Por qué no desarrollar un poco más lo qué es innato, es tradición en la región?".*

Arquímedes Possas, empresario del segmento electromecánico, cuyo taller se encuentra en la parte baja de la ciudad, se convirtió en otra persona, cambió su comportamiento en relación con la competencia: "*El cambio más importante que el programa Ortópolis ha traído a nuestro negocio es que nosotros, empresarios dejamos de mirar a nuestros competidores como enemigos, y los vemos como socios. Entonces, es muy bueno participar con los compañeros, tomar cursos, capacitar a sus empleados. Los empleados se sienten más valorados. Este programa Ortópolis realmente está aquí para quedarse. Es benéfico en general para la población entera de Barroso".*

El proyecto "Papa Lujo", creado para apoyar y defender los intereses de los recolectores locales, con el objetivo de contribuir a las familias de los miembros de la Ascab (Asociación de recolectores y recicladores de materiales reutilizables de Barroso) para que se integren como ciudadanos en la vida cotidiana de la ciudad y puedan mejorar su calidad de vida, recicló por completo la vida de Sueli das Graças Silva: "*Hace siete años, yo era una recolectora de basura. Recibí una invitación de la Ascab y vine a conocer la forma en que trabajaban con el proyecto "Papa Lujo". Permanezco firme hasta el día de hoy y me siento realizada con los cambios que esta nueva etapa me ha traído. Con el aumento de los ingresos, poco a poco yo pude ir mejorando la calidad de vida. Cambié mi refrigerador, compré un nuevo juego de sillas para mi casa y he realizado el sueño de comprar un reproductor de CD. Hoy, tengo una condición más cómoda para cuidar de mi madre y de mi hijo también. Para decir la verdad, yo me siento orgullosa, porque sé que además de desarrollarme profesionalmente, también ayudo al planeta*".

Otros proyectos dentro del programa Ortópolis contribuyeron a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos barrosenses. Cabe destacar el "Emprender en Familia", proyecto creado para ofrecer las condiciones técnicas y operativas de las familias atendidas por Apae (Asociación de padres y amigos de niños especiales), para producir y comercializar, autónomamente, productos alimenticios con el sello de la entidad. El objetivo es incrementar los ingresos de las familias, cuyos hijos presentan necesidades especiales.

El proyecto "Empleabilidad" fue creado para capacitar a jóvenes y adultos a trabajar, con el objetivo de garantizar la empleabilidad y la inclusión social, vía el mercado de trabajo. "Juventud Emprendedora", una asociación de IH con AOB y Acib, pretende fortalecer las características del comportamiento empresarial emprendedor y la capacidad de los jóvenes para transformar ideas en negocios, con el objetivo de capacitarlos para desarrollar planes de negocio, como una forma de generar sus propios ingresos.

AL FIN, LA CIUDAD CORRECTA

En estos 10 años, el programa Ortópolis creó decenas de proyectos, beneficiando directamente a 4.400 personas e indirectamente a toda la población de Barroso.

En estos 10 años, el programa Ortópolis creó decenas de proyectos, beneficiando directamente a 4.400 personas e indirectamente a toda la población de Barroso.

En estos 10 años, Ortópolis Barroso se registró en el libro *"Visiones de futuro: responsabilidad compartida y movilización social"*, publicado en 2005 por Editorial Auténtica, y divulgado en 2006, en la XII Conferencia Interamericana de Alcaldes en Miami, en los Estados Unidos, que reunió unos 500 alcaldes de América Latina y Caribe. En agosto de 2007, Holcim Brasil lanzó en la ciudad minera los libros *"Habla, Barroso!"* y *"La ciudad que construye su futuro"*, que cuentan la historia de los tres primeros años del proyecto, además de promover una exposición con fotos de Dario de Freitas, que retrata la vida cotidiana de los residentes locales y revela la belleza arquitectónica de la ciudad, hasta entonces poco percibida por la población. Estas fotos fueron convertidas en postales de Barroso.

En estos 10 años, muchos resultados pueden observarse en términos de capacitación y mejora de vida de los ciudadanos barrosenses, aunque, al principio, gran parte de la población pensaba que Ortópolis era un sueño de la élite, que no generaría resultados para la ciudad, que nada de esto podría ocurrir.

En estos 10 años, esta visión fue desapareciendo gradualmente a medida que los proyectos pasaban a involucrar a más gente y generaban resultados con evaluación positiva de la sociedad. La AOB tiene credibilidad hoy. Es vista con cariño por la población y ha ganado visibilidad y respeto junto con otras asociaciones en el ámbito político municipal. De hecho, en la Junta de Concejales, muchas de las decisiones tomadas cuentan con la participación de alguien involucrado con el programa.

En esos 10 años, son evidentes los efectos positivos de Ortópolis: el programa ha pasado por diferentes etapas de desarrollo; el cambio de la gestión municipal no estremeció la continuidad del proceso. La actual alcalde de Barroso, Eika Oka de Melo dice: "*Cuando Ortópolis fue lanzado, yo era alcalde (gestión 2001-2004). Fue una esperanza muy grande para Barroso. Yo participé activamente al principio y después, ahora, con mi regreso (gestión 2009-2012 y reelegida para 2013-2016). Nunca perdí una reunión cuando fue convocada. La Asociación Ortópolis es muy importante para el desarrollo de la ciudad, contribuye a la profundización de la democracia en Barroso. En la planificación de la AOB para el trienio 2013-2015, por ejemplo, se estableció un papel estratégico de la asociación en la articulación de las políticas públicas municipales. No es bueno dar el pescado, hay que enseñarle a pescar. Eso es lo*

que hizo Ortópolis. Es un cambio de cultura y un cambio cultural que no se hace de repente, es un trabajo a largo plazo. Ortópolis fue un regalo que ganó Barroso, el más grande que podía ganar.

Otmar Hübscher, presidente de Holcim Brasil y del Consejo del Instituto, Holcim, está orgulloso de todo lo que pasó en esta década: "*El Instituto Holcim no es un apéndice de nuestras acciones, pero es una herramienta importante de nuestra estructura, vital para que nuestras operaciones sigan adelante. Se trata de uno de los principales pilares de nuestro compromiso con el desarrollo sostenible. En estos 10 años, tuvimos la posibilidad de contar con profesionales altamente cualificados que, incluso con recursos limitados, han logrado desarrollar decenas de proyectos, impulsar asociaciones de base, transformar la vida de mucha gente. La articulación de aliados institucionales brasileños y extranjeros ha traído, además de aportes financieros, conocimientos fundamentales que acabaron por enriquecer y fomentar las actividades. Si el Instituto Holcim es hoy una referencia en el Tercer Sector, esto es debido al enorme profesionalismo de todos los involucrados*".

Juliana Cassilha Andrigueto, gerente del Instituto Holcim y de Responsabilidad Social de Holcim para América Latina, es la principal gestora del programa Ortópolis, desde su creación hace 10 años. Ella es el 'alma' del programa. Ahora, idealiza el futuro: "*Espero que encontremos un poder público cada vez más actuante y que las localidades puedan medir su desarrollo y mejorar en colectivo. También que nuestras acciones tengan más visibilidad y creemos metodologías que puedan ser replicadas por otros países. Nuestro reto es transformar toda nuestra experiencia práctica en conocimiento, generan-*

do indicadores cada vez más precisos e, incluso, crear mecanismos para medir los factores intangibles de nuestros logros".

El programa Ortópolis Barroso fue uno de los cuatro ganadores, entre 38 iniciativas, del 1º Premio Latinoamericano de Desarrollo de Base, el Premio Transformadores, promovido por la Fundación Interamericana (IAF) y RedEAmérica, en 2013.

El programa Ortópolis tuvo éxito.

Barroso se ha convertido, en definitiva, en la ciudad correcta.

Pero nuestra historia aún no ha terminado…

UNA EXPERIENCIA MUY JUGOSA

Jorge Camacho Velásquez

Didier Bermeo es un hombre de mediana edad y trato amable. Su primer viaje fuera del país ocurrió a finales de febrero de 2013. El itinerario fue Popayán, Cali, Ciudad de Panamá, San José, Ciudad de Guatemala y Antigua, esplendorosa ciudad colonial detenida en el tiempo, designada por la Unesco Patrimonio de la Humanidad y atractivo turístico de Guatemala.

Pero el motivo del viaje de Didier no fue el turismo; tuvo que ver con su condición de Presidente del Consejo de Administración de *FresOta,* la Cooperativa de Productores de Fresa de Sotará, un municipio localizado en el Departamento del Cauca, Colombia, en plena cordillera central, a 34 kilómetros de la ciudad de Popayán, que es la capital departamental.

FresOta se escribe reemplazando la "o" por una provocativa fresa y bajo ese nombre contundente hay una experiencia muy jugosa de cooperativismo alineado con el enfoque de desarrollo de base. Durante el viaje, Didier tuvo mucho tiempo para repasar la cadena de episodios que lo llevaron hasta esa bella y colonial ciudad.

UN LUGAR ENTRE LAS MONTAÑAS

FresOta tiene su sede en la vereda Casas Nuevas y es hoy un actor social reconocido en el pequeño municipio de Sotará, cuya población no alcanza 16.000 habitantes, la gran mayoría asentados en el sector rural: una mezcla de campesinos de toda la vida, otros recientemente localizados por procesos de reforma agraria, indígenas Yanaconas y Paeces, y reintegrados de grupos armados desmovilizados al inicio de la década de los 90, como el Quintín Lame y el M-19.

La economía del municipio gira en torno al aprovechamiento forestal, la ganadería de doble propósito y el cultivo de frutales de clima frío, en la parte alta, y el cultivo de café y la extracción de materiales de arrastre en la parte baja, pero el índice de necesidades básicas insatisfechas en el sector rural es muy elevado: 69%.

Es un lugar al que su escudo, que muestra un par de montañas muy verdes, una de ellas nevada (el volcán Sotará), un río y un sol naciente con cuatro rayos amarillos, describe con justicia;

pero del que la gente emigra con facilidad porque no hay demasiadas fuentes de ingresos, está muy cerca de la capital del departamento y ha sido afectado por el conflicto armado y los cultivos ilícitos, principalmente de amapola.

En esta región, desde la década de los 70 del siglo pasado, la compañía multinacional Smurfit Kappa Cartón de Colombia tiene establecido un proyecto forestal de aproximadamente 20.000 hectáreas.

En esta región, desde la década de los 70 del siglo pasado, la compañía multinacional Smurfit Kappa Cartón de Colombia[1] tiene establecido un proyecto forestal de aproximadamente 20.000 hectáreas distribuidas entre los municipios de Sotará, Timbío, Popayán, El Tambo, Cajibío, Buenos Aires y Suárez, que produce madera para las plantas de pulpa de papel instaladas en Yumbo, zona industrial del vecino departamento del Valle del Cauca. En Sotará, las plantaciones ocupan 4.355 hectáreas y generan 220 empleos permanentes. Y donde está la compañía, interviene la Fundación Smurfit Cartón de Colombia, buscando el progreso de las comunidades que habitan en su área de influencia.

Beatriz Mejía, Directora de la Fundación, describe así el espíritu que anima esa intervención: *"Somos la instancia encargada por la compañía para llevar inversión social a las comunidades donde está presente, de contribuir a cumplir su visión, que es ser líder en desarrollo sostenible. Una de nuestras políticas es hacernos miembros activos de esas comunidades. Como somos actores permanentes en las zonas, eso nos lleva a pensar en el largo plazo".*

Así que, siendo actores en un mismo territorio, un grupo de campesinos de Sotará que buscaba mejorar sus condiciones de vida y la Fundación Smurfit Cartón de Colombia, encargada de ejecutar parte de la política de responsabilidad social de la compañía, acabaron por encontrarse para hacer un trabajo conjunto de beneficio mutuo, digno de mención y reconocimiento internacional.

LLEGARON LAS FRESAS

A las altas montañas de Sotará, a finales de la década de los 90, llegaron intermediarios y convidaron a los campesinos a sembrar fresa, pues las condiciones de clima y suelo son especialmente aptas para este cultivo. Era un cultivo desconocido en la región donde los campesinos estaban acostumbrados a cultivar papa.

1 Smurfit Kappa Group es una multinacional líder en el mercado de empaques a base de papel, que dispone de instalaciones ubicadas en 32 países. El mercado del cartón corrugado es un mercado localizado y las plantas de corrugado deben ubicarse cerca de los clientes (normalmente a una distancia no superior a 250-300 kilómetros, debido a los costos de transporte). Opera en 21 países de Europa y 11 países en las Américas, entre ellos Colombia.

Como el cultivo de fresa requiere una inversión inicial alta y los campesinos no tenían cómo hacerla, los intermediarios les ofrecieron préstamos para empezar, a condición de que les vendieran la producción y les compraran los insumos. Un negocio redondo para los intermediarios, pero aún así interesante para los campesinos, que cada vez en mayor número empezaron a cultivar fresa, pues vieron una buena oportunidad de generar ingresos para sus familias.

En las pendientes de las montañas de Sotará fueron apareciendo retazos de tierra trabajados en eras, con las características coberturas plásticas para proteger de la pudrición los frutos de la fresa.

En las pendientes de las montañas de Sotará fueron apareciendo retazos de tierra trabajados en eras, con las características coberturas plásticas para proteger de la pudrición los frutos de la fresa. Pero los productores estaban desorganizados, desconocían aspectos técnicos importantes del cultivo, no tenían recursos para la inversión y asumían costos de producción altos y pérdidas poscosecha, en tanto recibían ingresos bajos. Su destino estaba en gran medida en manos de los intermediarios.

Entonces llegó el año 2000 con una oferta de capacitación en el manejo del cultivo de fresa hecha por el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)[2] y canalizada por la Alcaldía Municipal, habida cuenta de la cada vez más numerosa presencia de cultivadores de fresa en el municipio. Una oferta que además de capacitación traía aparejada la posibilidad de financiar una iniciativa empresarial, con el acompañamiento del mismo SENA o de una entidad local idónea, lo cual les implicaba organizarse. Los productores de fresa vieron la oportunidad de dejar de depender de los intermediarios y no la dejaron pasar. Con el apoyo del SENA y la Alcaldía Municipal crearon la Cooperativa de Productores de Fresa de Sotará, *FresOta*, el 28 de junio de ese año, con 32 asociados y un área productiva de algo más de seis hectáreas.

El terreno para este nuevo emprendimiento había sido abonado por la Fundación Smurfit Cartón de Colombia. Algunos de esos productores de fresa estaban vinculados también a la Asociación de Productores de Leche de Sotará, *Asproleso*, acompañada por la Fundación, y sabían de los beneficios de asociarse: el poder de negociación que se adquiere cuando los productores se organizan, la tienda comunitaria con insumos y artículos de la canasta familiar más baratos y el aprendizaje del manejo técnico de la producción, entre otros. Entonces pensaron en hacer lo mismo con la fresa. En una reunión de Junta Directiva de *Asproleso*, dos de los socios de *FresOta* pidieron ayuda para su organización a Beatriz Mejía, directora de la Fundación, quien aceptó brindársela. De esta manera la Fundación se convirtió en la entidad local idónea para trabajar en convenio con el SENA y acompañar a la recién nacida cooperativa.

2 El SENA una entidad gubernamental, cuyo objetivo es dar formación profesional integral a los trabajadores de todas las actividades económicas para aumentar la productividad nacional y promover la expansión y el desarrollo económico y social armónico del país.

Corría el año 2002. Los recursos aportados por el SENA debían aplicarse al mejoramiento tecnológico de las oportunidades productivas de los territorios. Y resulta que los productores de fresa de Sotará estaban utilizando agroquímicos de alta toxicidad, con una frecuencia mayor a la recomendada y elevados costos de producción. Así que la intervención de la Fundación en el marco del convenio con el SENA se orientó a cambiar esta situación, introduciendo prácticas de agricultura limpia.

Luego vendría otro proyecto, esta vez en alianza con el Fondo colombiano para la modernización y el desarrollo tecnológico de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, Fomipyme, creado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Un proyecto que abordó el fortalecimiento empresarial de *FresOta*, la cual incorporó un manejo adecuado de la contabilidad y los procedimientos administrativos, y empezó a cumplir adecuadamente sus obligaciones contractuales, legales, tributarias y financieras.

Hasta aquí el modelo de intervención mostraba una Fundación que gestionaba, formulaba y ejecutaba proyectos financiados con recursos propios y del Estado, en beneficio de las organizaciones comunitarias que, como *FresOta*, estaban en su zona de influencia. Pero pronto habrá un cambio en el enfoque, donde las organizaciones comunitarias empiezan a ser el centro del proceso, no solo las beneficiarias del mismo.

En 2004, la Fundación, en alianza con la Corporación Consorcio para el Desarrollo Comunitario[3], realiza con *FresOta* el primer ejercicio de planeación participativa, que empieza por un autodiagnóstico y termina con la formulación del plan de acción, inspirado en el modelo de intervención para Organizaciones Comunitarias

3 La Corporación Consorcio para el Desarrollo Comunitario es una alianza estratégica de cinco importantes fundaciones que trabaja en todo el país. El interés de los socios está enfocado en fortalecer la capacidad de las organizaciones e instituciones para impulsar el capital social en distintos territorios mediante la gestión institucional, el diseño e implementación de políticas públicas, el desarrollo de programas de generación de oportunidades de empleo e ingreso para las poblaciones más pobres y la promoción de prácticas de participación ciudadana organizada y responsable. Son socios del Consorcio: Fundación Corona, Fundación Social, Fundación Antonio Restrepo Barco, Fundación Smurfit Cartón de Colombia, Fundación EPSA.

de Desarrollo (OCD) creado por Consorcio, que contempla el fortalecimiento de las mismas en tres áreas: la administración, el proyecto económico empresarial y el relacionamiento con el entorno. Es el antecedente directo de la adopción del Enfoque de Desarrollo de Base, que ocurrirá más adelante.

RECESO Y REENCUENTRO

Entre 2005 y 2008, la relación entre *FresOta* y la Fundación Smurfit Cartón de Colombia tuvo un receso; fueron buenas vecinas, pero no trabajaron juntas.

En 2007, *FresOta* participó en el Proyecto de Alianzas Productivas impulsado por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y la Gobernación del Cauca, que buscó vincular a organizaciones de pequeños productores con grandes comercializadores privados en alianzas con beneficios para las partes, aportando recursos para la reconversión tecnológica de los cultivos y el mejoramiento de la comercialización. Dicho proyecto fue operado con *FresOta* por otra organización de apoyo que no tenía un perfil empresarial, lo cual tuvo consecuencias negativas para el manejo administrativo de la cooperativa, como se verá a continuación.

Entre 2007 y 2008 los socios de *FresOta* pasan de 32 a 55, se duplica el área cultivada con fresa y por consiguiente las ventas se incrementan en algo más del 50%. También se capitaliza el Fondo Rotatorio de Crédito con USD 126.000, provenientes de los incentivos modulares, que son recursos que se entregan a cada productor para que invierta en semillas, insumos y demás componentes de la reconversión tecnológica, con el compromiso de reintegrarlos al fondo de la Cooperativa.

No obstante el flujo de recursos y estos buenos resultados, la Cooperativa se debilita y poco a poco sus dificultades se van haciendo mayores: la comercialización permanece en manos de intermediarios; abre una tienda comunitaria que se convierte por su mal manejo en una fuente constante de pérdidas; tiene un sistema irregular de facturación que no permite tener las cuentas claras; socios y proveedores venden la fruta a la cooperativa por encima de los precios de mercado; los costos variables (transporte, empaque, devoluciones) son asumidos por la cooperativa…

Al cierre de 2008 las cuentas por cobrar ascienden a USD 35.000, los anticipos y la cartera de los asociados a USD 8.500 dólares y las pérdidas operacionales a USD 10.000 dólares. Ante esta difícil situación, a finales de 2008, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural solicita a la Fundación Smurfit Cartón de Colombia que acompañe a *FresOta* para ayudarle a evitar una posible quiebra, que echaría por tierra todo el esfuerzo realizado hasta ese momento, poniendo a su disposición recursos del Proyecto Alianzas Productivas por valor de USD 25.800.

La respuesta por parte de la Fundación es positiva, pero condicionada a cambios sustanciales. Para establecer la magnitud de estos cambios, un viernes de cosecha los técnicos de la Fundación se dieron a la tarea de hacer un diagnóstico de la situación de la Cooperativa. Mientras unos fueron a las fincas para observar la situación de la producción, otros llegaron al centro de acopio para revisar la logística y la situación contable, y otros viajaron hasta la Galería Santa

Helena, en Cali, para tener información de primera mano sobre la comercialización. Así se establecieron los puntos críticos del proceso de cosecha, acopio y comercialización de la fresa. Luego, en reunión con los socios, el equipo de la Fundación expuso con evidencias los problemas detectados. El principal, la falta de compromiso del Consejo de Administración. Y les dijeron: "Si esto no se soluciona, no seguimos con el acompañamiento".

Entre *FresOta* y la Fundación se firmó un acta de compromiso, que en esencia fue un plan de mejoramiento que arrancó en firme el 2 de enero de 2009. Pronto se hizo cambio de Consejo de Administración, porque los socios se dieron cuenta que sus integrantes no estaban comprometidos. Así lo recuerda Didier Bermeo, quien fue elegido Presidente del nuevo Consejo: *"Yo era socio de FresOta, más no de la Directiva. Cuando la crisis, me tocó asumir porque la gente me dio su voto de confianza. Me preguntaron: ¿Usted quiere tomar las riendas de esto?. La verdad pensé en negarme porque no tenía experiencia, no había hecho trabajo comunitario y menos cooperativo; eran cosas que creía que no iban conmigo. No estaba muy convencido, pero fue pasando el tiempo, las cosas se dieron, llegaron los reconocimientos y fuimos saliendo de la crisis".*

Hubo otros cambios fundamentales. Los intermediarios son sustituidos por un Comité de Comercialización de la Cooperativa, encabezado por Jairo Ruiz, representante legal de la misma. Se establece una política de pagos a socios y proveedores con base en precios de mercado e indicadores financieros; también cambia la estructura de costos: los costos variables (transporte, empaque, devoluciones y pérdidas poscosecha) quedan a cargo de socios y proveedores, dependiendo del volumen producido.

Además se abren nuevos mercados. En Cali se logran alianzas formales expresadas en contratos con los almacenes de grandes superficies y otros distribuidores. Se ajusta igualmente la logística de acopio y venta, interviniendo el empaque de la fresa, que hasta ese momento era muy irregular, pues se usaban cajas de diferentes tamaños y marcas. En este aspecto Smurfit Kappa contribuye con el diseño del empaque, que es su especialidad a nivel mundial. Además se toman medidas para que la fruta que sale en excelente estado de los cultivos llegue en igual estado a los mercados.

Por otra parte, se contratan diseñadores locales de software para desarrollar un programa específico que articule el sistema administrativo y contable con el modelo comercial de la Cooperativa, que incluye siete presentaciones de fruta con diferentes precios. Con el acompañamiento de un ingeniero agroindustrial y con el Consejo de Administración en pleno, se sistematizan todos los procesos, incluida la tienda comunitaria.

Milbiam Burbano Mera: "Uno de los sueños cumplidos de la Cooperativa es tener el estado financiero en orden y sin saldos rojos".

Se definen los roles de las personas con cargos directivos de la Cooperativa, se actualiza el plan de acción y se crea el Comité de Seguimiento y Evaluación de Proyectos, pues la idea es que todo esté bajo el control y la dirección de la propia organización, jugando la Fundación un papel de acompañamiento y consejería.

A finales de 2009, con casi el 30% menos de ventas con relación al año anterior (2008, USD 474.000; 2009, USD 335.000) pero un mejor manejo administrativo, *FresOta* genera excedentes y retorna la confianza.

Milbiam Burbano Mera, que lleva 15 años cultivando fresa y 13 años en la Cooperativa, es socia fundadora y Secretaria del Consejo de Administración, recuerda este logro: *"Uno de los sueños cumplidos de la Cooperativa es tener el estado financiero en orden y sin saldos rojos. Saber lo que entra y lo que se puede invertir. Esto también lo he aplicado a mi vida, en mi cultivo. Sé lo que entra, los gastos y la utilidad que queda".*

Todo este trabajo ya estuvo orientado por el Enfoque de Desarrollo de Base, con el que la Fundación venía familiarizándose desde su ingreso a RedEAmérica en 2002[4]. Un enfoque que propone que las comunidades en condiciones de pobreza desarrollen capacidades colectivas sostenidas para resolver problemas; incrementen su voz y su capacidad de influencia; creen vínculos de colaboración entre organizaciones de la comunidad y entre éstas y otros actores públicos, privados y civiles; se conviertan en protagonistas de su destino, consoliden entornos favorables para el desarrollo de sus iniciativas y participen permanente en los asuntos públicos.

Entonces, para profundizar este proceso, *FresOta* es postulada y elegida en la convocatoria PorAmérica BID-FOMIN[5] y, con el acompañamiento de la Fundación, desarrolla un nuevo proyecto

4 RedEAmérica es una red temática que nace en el 2002 con el apoyo de Fundación Interamericana (IAF). Su estrategia es hacer del Desarrollo de Base un elemento clave en la reducción de la pobreza, la inclusión y la profundización de la democracia. La Red articula esfuerzos de fundaciones y organizaciones empresariales que están interesadas en encontrar nuevas y mejores formas de invertir sus recursos en el desarrollo de las comunidades. En 2013 hacían parte de la red 70 organizaciones de origen empresarial que hacen inversión social privada en 11 países de América Latina.

5 PorAmérica es un programa hemisférico que busca mejorar las condiciones económicas de las familias de bajos ingresos en los países participantes, consolidando un modelo de desarrollo de base, de fortalecimiento organizacional y de generación de ingresos, mediante alianzas entre organizaciones de base y organizaciones empresariales. El Programa es una alianza entre RedEAmérica y el Banco Interamericano de Desarrollo, BID. La operación estuvo a cargo del Consorcio para el Desarrollo Comunitario (Colombia).

imbuido del espíritu del desarrollo de base, para continuar su fortalecimiento organizacional, productivo, comercial y de relacionamiento.

Gracias a las actividades de este proyecto, la Cooperativa incrementó los ingresos de sus asociados y proveedores por concepto de comercialización de fresa en un 17%; aumentó sus ventas en un 52%, pasando de vender USD 287.250 a USD 442.300, y la mitad de sus asociados implementó buenas prácticas agrícolas en sus fincas, según los lineamientos de la Resolución 4174/09 del Instituto Colombiano Agropecuario, sin contar con los logros sociales que se reseñan a continuación.

NUEVOS AIRES

En la vereda Casas Nuevas hay más de un baño nuevo y una cocina remodelada. En la casa de Blanca Vásquez y Juan Diego Tacué predomina el color rojo en el enchape de baldosín del baño y la cocina, quizás un homenaje al color de las fresas a las que esta familia debe tanto. Él lleva diez años como socio de *FresOta* y es el Vicepresidente. Sobre el impecable mesón de la cocina, Blanca sirve jugo de fresa recién preparado para brindarle a la visita y cuenta sobre su casa: *"la cooperativa nos ayudó, puso una parte y ya lo que nos tocaba colocar a nosotros era muy poco. Así fue que pudimos organizar también la cocina"*.

Estas mejoras tienen su historia. La existencia de excedentes producto de una mejor gestión administrativa puso a los socios de *FresOta* ante la decisión de qué hacer con ellos. Fue un tema que generó controversia. La primera opción fue repartirlos en partes iguales para que cada quien los utilizara como quisiera. Luego se abrió paso la idea de invertir esos recursos en algo en verdad prioritario para los asociados. Surgió entonces la propuesta de adelantar un proyecto de saneamiento básico, pues había un número considerable de productores cuyas familias aún hacían sus necesidades en letrinas antihigiénicas ubicadas lejos de las casas.

La propuesta tuvo acogida, pero le impedía tomar vuelo la idea de que los excedentes debían repartirse en partes iguales, lo cual asignaba a cada socio una suma inferior a la necesaria para construir una unidad sanitaria. En el calor de la discusión, alguien invocó los principios cooperativos y pidió a aquellos que más tenían que cooperaran con aquellos que más necesitaban apoyo. Finalmente, prevaleció la opción solidaria y la asamblea tomó una decisión que benefició a las 28 familias socias más necesitadas, entregando a cada una cuatro millones de pesos para construir su unidad sanitaria.

Fue una decisión que redundó en una mayor cohesión entre los socios de la Cooperativa. Además, un baño más bonito motivó a estas familias a mejorar la cocina y el lavadero, cada

quien con sus recursos. Fue como si se hubieran dado cuenta que la pobreza no solo está en la escasez de dinero, sino también en haberse acostumbrado a vivir en condiciones precarias.

Ese fue el comienzo. Como la ley cooperativa dice que el 25% de los excedentes debe invertirse en educación o, en su defecto, entregarse al Icetex[6], el Consejo de Administración empezó a considerar la idea de invertir en la pequeña escuela de la vereda Casas Nuevas, que atiende 29 niñas y niños en los grados de básica primaria, a la que usualmente llegan muy pocos recursos del gobierno. No todos los niños y niñas pertenecen a las familias de los socios de la cooperativa y justamente eso era lo importante: adelantar una acción de beneficio para toda la comunidad.

Fueron nueve meses de preparativos y gestiones. Finalmente, con excedentes del 2011, *FresOta* dotó la escuela con una biblioteca de estantes metálicos repletos de libros ilustrados y de consulta, recursos didácticos y juegos, un par de mesas para leer y los correspondientes asientos, además de pupitres para los salones de clase. En 2012, el aporte a la escuela consistió en una fotocopiadora, un televisor de tamaño generoso y materiales para mejorar la batería sanitaria.

6 Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios en el Exterior.

FresOta realizó todas estas acciones de mejoramiento de la comunidad sin descuidar su fortalecimiento empresarial, cuyo hito más significativo fue la remodelación de su Centro de Acopio.

En este período *FresOta* también gestionó recursos con la Alcaldía Municipal para arreglar la vía pública y ampliar el programa de saneamiento básico a más familias de la vereda. Así la cooperativa fue consolidando un perfil peculiar, un sello distintivo, que Blanca Lucy Agredo Muñoz, Alcaldesa de Sotará, describe de la siguiente manera: *"FresOta es algo de valorar. El nivel de ingresos se ve reflejado en cada una de las familias socias, porque uno mira y tienen una calidad de vida diferente a la de las familias que no son socias de la Cooperativa. Pero además invierte sus excedentes financieros en el bienestar de la comunidad. En eso se diferencia de otras iniciativas que solo invierten en el mejoramiento de sus asociados".*

FresOta realizó todas estas acciones de mejoramiento de la comunidad sin descuidar su fortalecimiento empresarial, cuyo hito más significativo en el 2011 fue la remodelación de su Centro de Acopio. *"Un sueño realizado, porque al principio era de tabla y piso de cemento y hoy día lo tenemos reluciente, tal como lo queríamos"*, cuenta con una sonrisa de satisfacción Milbiam, la Secretaria del Consejo de Administración. Ahora es una muy notoria construcción de 12 por 29 metros, un símbolo de la fortaleza de la Cooperativa.

La remodelación incluyó la estructura, la cubierta y la instalación eléctrica, pensando en el próximo montaje de la red de frío, previsto para octubre de 2013, que ampliará notoriamente las opciones de comercialización de la Cooperativa. Tuvo un costo de USD 15.790, de los cuales la Cooperativa puso la mitad y la otra mitad el Departamento para la Prosperidad Social (DPS)[7]. Carlos Alberto Ramírez Sánchez, funcionario de esa entidad, comenta las razones de este apoyo: *"FresOta fue apoyada porque beneficia población pobre, vulnerable y desplazada; tiene una estructura muy definida y además viene siendo acompañada por instituciones como la Alcaldía Municipal y la Fundación Smurfit Cartón de Colombia. Es importante que las organizaciones tengan una estructura fuerte para que los recursos del Estado tengan impacto y sostenibilidad. De hecho, el factor más importante es el humano y vimos en FresOta una oportunidad para la reconstrucción del tejido social de este municipio".*

COSECHA DE LOGROS

FresOta produce 70 toneladas de fresas al mes, que vende casi en su totalidad a dos aliados comerciales grandes: una reconocida empresa de productos lácteos y una comercializadora de frutas para grades superficies; sigue vendiendo al detal en la Galería Santa Helena de Cali, pero ya no depende de ella.

7 Es la entidad del Gobierno de Colombia que encabeza el Sector de Inclusión Social y Reconciliación, cuya misión es crear condiciones de prosperidad en la población vulnerable, contribuir a la reconciliación de los colombianos y promover la integración regional.

Con corte a septiembre, había vendido en 2012 cerca de USD 570.000 y pagado a los productores aproximadamente USD 450.000, siendo el ingreso promedio mensual por familia de USD 770, casi tres salarios mínimos mensuales, una suma considerable para productores que antes vivían en situación de pobreza.

Es un ejercicio económico importante no sólo para la vereda Casas Nuevas o el municipio de Sotará, como bien los anota Julián Restrepo Sule, Secretario de Agricultura del Cauca: *"FresOta es una organización que se ha beneficiado del Programa de Alianzas Productivas, el cual busca que se generen procesos de desarrollo a través de estas organizaciones. Se fortalece lo empresarial, pero también el tejido social del entorno. Esto se compagina con las políticas del departamento donde tenemos como apuesta grande la consolidación de las cadenas productivas, en este caso, la de la fresa. Esto permite que se genere un proceso de desarrollo no solo a nivel local, en el caso de Sotará, sino a nivel del departamento".*

En 2013, *FresOta* tiene 47 asociados. Son personas preocupadas por vivir cada vez mejor, que han mejorado sus ingresos, su formación y la calidad de vida de sus familias. Y los jóvenes han empezado a hacer el relevo generacional, reconociendo el valor de lo hecho por sus padres, quedándose en su vereda y asumiendo cargos en el Consejo de Administración. Ángela Fernanda Ruiz representa este relevo generacional en el Consejo y esta es su historia: *"Soy hija de un socio fundador. Él me trasmitió esta vocación de trabajar por lo nuestro, por conseguir el desarrollo comunitario. Hemos logrado que los excedentes de la cooperativa pasen a manos de los productores y a la escuela. Nosotros los productores dedicamos casi todo el tiempo al trabajo, pero aun así participamos en las charlas cooperativas y hemos aprendido mucho, tenemos mejores conocimientos y perspectivas acerca de la organización, sobre cómo proyectarnos a nivel social y también productivo".*

Tal como lo señala Ángela, hoy las personas que impulsan *FresOta* hacen parte de una red de líderes de organizaciones de base del municipio de Sotará, auspiciada por la Fundación Smurfit Cartón de Colombia, dedicada a hacer diagnósticos participativos y propuestas de desarrollo, con el fin de incluirlas en el plan de desarrollo municipal. Están dando, pues, pasos firmes hacia una mayor incidencia política en los destinos de su municipio.

De modo que hoy en día *FresOta*, como se dijo al comienzo, es un reconocido actor social en Sotará, ese municipio enclavado en las altas montañas del centro del Cauca. Ha crecido como

una pequeña empresa rural, que da a sus asociados mejores ingresos y mayor bienestar, invierte sus excedentes en el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad de la vereda Casas Nuevas, donde tiene asiento, y dialoga con la administración municipal y con otras organizaciones para sacar adelante proyectos de desarrollo local. Es un ejemplo que poco se ve en el medio rural: una empresa pequeña que ejerce plenamente la responsabilidad social empresarial.

Francisco Javier Silva, Ingeniero de Desarrollo Social de la División Forestal de Smurfit Kappa Cartón de Colombia, quien ha acompañado el proceso de *FresOta* desde sus inicios, analiza así el enfoque de base que en la actualidad orienta el accionar social de la compañía y su fundación: *"Ahora tenemos claro qué vamos a hacer en una organización, independientemente que el proyecto sea de generación de ingresos o de educación. El enfoque es el mismo: nosotros somos asesores, acompañantes,*

facilitadores, creadores de condiciones; quien hace los cambios que requiere la comunidad es la comunidad misma. El instrumento, la herramienta, es el proyecto; al que vamos incluyendo los componentes estructurantes del desarrollo de base, que no son evidentes para las comunidades. Porque inicialmente lo importante para todos es sacar adelante el proyecto productivo. Entonces lo que hace la Fundación es generar espacios de diálogo para inducir ese análisis sobre la incidencia en el entorno".

Y UN PREMIO

Con base en estos logros, la Fundación Smurfit Cartón de Colombia postuló la experiencia de *FresOta* al Premio Transformadores[8]. A principios de febrero de 2013, los socios de la Cooperativa se enteraron que eran una de las finalistas, entre 38 experiencias de Argentina, Brasil, Colombia, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México, Perú y Venezuela postuladas al Premio. Poco después llegó un equipo de video a documentar su experiencia. Fueron tres días de grabaciones que permitieron a socios de la Cooperativa y gestores de la Fundación reconstruir esta historia.

Todo fue muy rápido. La última semana de febrero Didier Bermeo, en representación de *FresOta*, emprendió su primer viaje fuera del país, lleno de expectativas y de orgullo porque estar entre las experiencias finalistas del Premio ya era un logro. La maleta que había empacado meticulosamente, en la que estaba el traje elegante que luciría en la ceremonia de premiación, no llegó con él a Ciudad de Guatemala. De modo que Didier, después de esperarla en vano, asistió a la ceremonia con la camiseta a rayas y el bluyín con los que había viajado.

La ceremonia de premiación ocurrió en un antiguo caserón con patios llenos de jardines, típico de la muy colonial ciudad de Antigua, la Casa Herrera. Había personas provenientes de los países donde RedEAmérica tiene presencia, representantes de las empresas y las organizaciones comunitarias. Se mencionaron las 11 experiencias finalistas y después se dieron a conocer las cuatro experiencias ganadoras, presentando los videos de las mismas. Así cuenta Didier ese momento: *"Todo el mundo estaba vestido para la ocasión, muy elegante, y yo me sentía un poco incómodo, pero qué orgullo tan grande cuando nos nombran como una de las experiencias ganadoras. Fue una sorpresa enorme, difícil describir esa alegría. Yo estaba solo, pues la doctora Beatriz de la Fundación estaba en la parte de adelante. Me quedé quieto, inmóvil, pensando. Seis años antes la Cooperativa estaba a punto de cerrar, así la recibimos. Entonces la idea que tuve en ese momento fue que la alianza que habíamos hecho con la Fundación Smurfit Cartón de Colombia fue lo mejor que le pudo pasar a FresOta".*

8 El I Premio Latinoamericano de Desarrollo de Base fue auspiciado por la Fundación Interamericana (IAF) y RedEAmérica y estuvo abierto a todos los miembros de la Red. Su propósito fue hacer visibles iniciativas comunitarias sobresalientes, acompañadas y cofinanciadas por organizaciones empresariales y dirigidas a combatir la pobreza en la región. Es un premio para los protagonistas, los actores, los gestores, los visionarios, los solidarios, quienes construyen futuro y transforman comunidades: los Transformadores.

ALIANZAS PARA LA MOVILIZACIÓN SOCIAL POR LA EDUCACIÓN

Salve Jorge!

"Empezó en la escuela", dice el joven del Pará cuyos días están, en gran parte, ocupados por conferencias, debates y articulaciones para promover mejorías en la educación de su ciudad. Klleverton de Sousa Reis tiene apenas 17 años de edad, vive en Primavera, ciudad en el Estado de Pará, en la región norte del país, y describe con entusiasmo las diversas actividades en las que participa.

Durante todo el mes de julio (2013), Klleverton participó en reuniones con jóvenes, niños, profesores y padres de alumnos. *"Hablamos con ellos y explicamos el programa Parceria Votorantim para la Educación"*, dice, reemplazando el habla relajado de un adolescente por un tono más serio, que se remite a un articulador social ya maduro. *"Quiero que la gente vea los cambios positivos, que trabaje y ayude a mejorar la educación en la ciudad. Quiero animar a la gente a participar con el fin de mejorar la educación del municipio"*, desea el niño.

Primavera tiene poco más de 10 mil habitantes y fue emancipada hace sólo 52 años, adquiriendo la posición administrativa del Municipio. Cubre un área de 260 kilómetros cuadrados de la selva

amazónica, región de clima cálido. Allí, cuando caen las fuertes lluvias características del bioma, muchas actividades pueden verse obligadas a tomar un descanso. Aunque bien equipado en cuanto al número de escuelas – hay 15 en la totalidad –, el municipio ha registrado en 2011, un índice de desarrollo de educación básica - Ideb de 3,4 puntos en una escala de cero a 10, lo que no fue suficiente para alcanzar la meta de 3,7 puntos estipulada por el Ministerio de Educación - MEC para el período – lo que sería, así mismo, un índice bajo. Consciente de este reto, Klleverton ve la movilización social como una estrategia de gran importancia para que su ciudad consiga superar tal condición. *"Principalmente por el Ideb de nuestro municipio"*, observa, al reflexionar sobre la necesidad de la población en general de dedicar sus esfuerzos al tema de la educación.

El municipio ha registrado en 2011, un índice de desarrollo de educación básica - Ideb de 3,4 puntos en una escala de cero a 10, lo que no fue suficiente para alcanzar la meta de 3,7 puntos estipulada por el Ministerio de Educación.

Motivado por ese deseo de cambio, después de la primera reunión en su escuela, cuando conoció la Parceria Votorantim para la Educación-PVE, Klleverton ha participado en el proceso promovido por el programa para la apertura de diálogo con las autoridades públicas y la sociedad civil de Primavera. Dicho proceso, según la metodología de la PVE, es incentivado por movilizadores locales, el personal del Grupo Votorantim que dedican algunas de sus horas de trabajo a la tarea de articulación de las comunidades, sistematizando herramientas de planificación y gestión, desarrollando materiales de divulgación y promoviendo diferentes tipos de acciones – establecidas conforme a las demandas de cada localidad – como apoyo a la educación pública en los municipios en los que opera el proyecto. Por tanto, la PVE establece, anualmente, líneas temáticas generales que guían el trabajo de los movilizadores, que deben encontrar las estrategias y las acciones más adecuadas para cada localidad. En Primavera, el responsable por la movilización es Gabriela de Oliveira, analista de responsabilidad social del Grupo Votorantim, que dejó São Paulo para ir a vivir en Pará hace menos de un año. Gabriela fue quién presentó a Klleverton, así como a muchos otros ciudadanos de Primavera, la Parceria Votorantim para la Educación.

ENTRE BASTIDORES DE LA MOVILIZACIÓN

Encontramos a Gabriela en uno de los talleres que PVE promueve semestralmente en São Paulo. La ocasión reúne a movilizadores y consultores del programa, que trabajan en ciudades en todo el país, para debatir los retos y logros, y discutir estrategias para los dos frentes de actuación: el apoyo a la administración pública y la movilización social por la educación.

El apoyo a la gestión pública tiene como objetivo el fortalecimiento de las políticas públicas de educación, más que todo, mediante acuerdos de colaboración con las secretarías municipales de educación. La movilización social ya busca sensibilizar a la comunidad para que dé valor a la educación, a través de actividades como concursos de redacción, actividades de promoción de lectura y reuniones para concienciar a las familias acerca de su papel en relación con el aprendizaje de los niños.

Durante el taller, los movilizadores tratan las acciones que se realizarán en cuatro ciclos, que orbitan determinado tema elegido para orientar el año escolar – en 2013, en consonancia con las políticas públicas del sector, el enfoque del programa ha sido fomentar la lectura. El comienzo de cada año, en los municipios, está marcado por las reuniones entre movilizadores, consultores, secretarias de educación y representantes de la comunidad escolar para la presentación de propuesta de planificación anual, con vistas a la adhesión del poder público; y con cada ciclo, se lleva a cabo una ronda de reuniones con los grupos de trabajo –de los cuales participan el gobierno y la comunidad escolar– sobre el tema propuesto, debate que orientará el plan de acción para mejorar la educación.

A lo largo del año pasado, el poder público de Primavera apoyó el desarrollo de los cuatro ciclos temáticos previstos por la Parceria Votorantim para la Educación. *"Cuando la PVE llegó en Primavera, nosotros abrimos las puertas porque creímos en el programa. La propuesta es muy interesante porque se integra a la sociedad en su conjunto en apoyo a la educación. Comunidad, familia, gestión escolar, estudiantes y poder público caminan juntos"*, dice la Secretaria de Educación, Adelina Bezerra Ribeiro. La comunidad escolar y la gestión pública son socios en las actividades promovidas por la PVE según las demandas locales.

Sobre Primavera, Gabriela explica que, desde la actuación de Votorantim, hoy en día la ciudad cuenta con un grupo compuesto por gestores y comunidad escolar, capaz de articular acciones ya fortalecido por la metodología del programa. En el frente dedicado a la administración pública, el gran logro proviene del reconocimiento de la PVE como un socio estratégico para

la Secretaría Municipal de Educación. *"Para ellos, nuestras reuniones son también un espacio para reflexionar sobre las prácticas de la Secretaría"*, agregó.

En el mismo taller, tuvimos la oportunidad de escuchar a Roberto Carlos Dias dos Anjos, consultor que trabaja en Primavera desde hace cuatro años, dando soporte técnico al movilizador local. Profesor de alfabetización, el discurso de Roberto es tranquilo y preciso. Contextualiza la realidad de la ciudad cuyo ingreso *per cápita* es de parcos R$ 81,29 – el equivalente de menos de US$ 37. *"Es un municipio bastante necesitado, en realidad, en relación a todo. Una gente muy alegre, pero que necesita inversión en todos los sectores. La PVE llega para movilizar a la comunidad en relación con la mejoría de la calidad de la educación. Y el año pasado fue el punto de partida de este trabajo"*.

El Grupo Votorantim - que opera en los sectores de minería, acero, cemento, energía, pulpa y agroindustria– es la primera gran empresa que se instala en Primavera y, aunque ya haya comenzado su actuación social, las operaciones de la fábrica aún esperan la finalización del proceso de licenciamiento ambiental. Eso hace del municipio un caso singular. *"Es diferente*

de lo que todas las demás empresas siempre han hecho en el Estado de Pará. No había ni siquiera certeza si se construiría la fábrica, debido a la concesión de licencias, pero la empresa ya estaba invirtiendo en el municipio, lo que fue reconocido por la comunidad. Es, de hecho, un nuevo diseño de las actividades empresariales en el Estado de Pará", dice el consultor. Para el gerente del proyecto de Votorantim Cementos en Primavera, Carlos Coffone, el proyecto ejecutado en el municipio va más allá de una evaluación de impacto del nuevo negocio. *"El proyecto que construimos no ha sido simplemente una evaluación de los impactos; se trata de un plan de desarrollo sostenible para Primavera, y que prevé mejoras de infraestructura, promoción de cadenas productivas, apoyo a la administración pública, a la elaboración participativa del plan maestro del municipio y a las cuestiones de asistencia social, salud y educación. El plan contempla para el municipio sus deficiencias y su potencial, y ofrece un camino"*, dice Coffone.

Carlos Coffone: "El proyecto que construimos no ha sido simplemente una evaluación de los impactos; se trata de un plan de desarrollo sostenible para Primavera".

La perspectiva de la llegada de una gran empresa ha motivado, en el comienzo, expectativas entre la población. Sin embargo, Gabriela y Roberto están de acuerdo en que el proceso de implementación de la PVE ha sido importante para la maduración del debate público y para que cualquier angustia fuese sanada. *"La gente, los profesores y directores tienen ganas de aprender, saber más y miran la PVE como una asociación que va a ampliar los horizontes, los conocimientos de la Secretaría de Educación. Como punto de partida, el año pasado nos fue muy bien"*, dice Roberto.

En las palabras del filósofo y educador Bernardo Toro, que, en 2012, participó como invitado del taller de movilizadores de la PVE, *"movilizar es convocar voluntades para actuar en la búsqueda de un objetivo común, bajo una interpretación y un sentido también compartidos"*. Tal propósito común siendo el desarrollo de la educación trae consigo también la posibilidad de mejorarla calidad de vida de las personas y, por eso mismo, el desarrollo de las comunidades y la sociedad en su conjunto. Durante el taller de los movilizadores de la PVE, encontramos personas que trabajan en municipios muy dispares, pero que, sin embargo, hacen frente a retos similares: movilizar, en ciudades pequeñas y medianas, en el interior del país, las comunidades poco acostumbradas a una cultura de participación; y a dialogar con el poder público. Igualmente el perfil de los movilizadores es diversificado y no todos poseen experiencia previa en el campo social. Cleonice Godoy, movilizadora en la ciudad de Anita Garibaldi, provincia de Santa Catarina, nunca había participado en un proyecto social y sonríe cuando dice que se siente realizada por esa oportunidad, por haber encontrado su vocación.

ARTICULACIÓN EN LA PLAZA PÚBLICA

Anita Garibaldi, municipio cuyo nombre rinde homenaje a la heroína de la Revolución Farroupilha[1], es, como Primavera, bastante nuevo, siendo emancipado de la ciudad de Lages en 1961. Por eso, también es muy reciente la implantación de la Parceria Votorantim para la Educación en la localidad, un proceso aún en su primer año. Al igual que en Primavera, no había en Anita una cultura de participación de la sociedad o de movilización en torno a temas como la educación.

Ubicada a 333 km de Florianópolis, en la frontera de Santa Catarina y Rio Grande do Sul, sur de Brasil, Anita Garibaldi ha logrado mejoras en sus niveles de educación. El Ideb, en 2011, sobrepasó las expectativas de evaluación, alcanzando 5,2 puntos, y superó los 4,5 puestos como meta por el Ministerio de Educación. La llegada de la PVE al pueblo coincidió con el comienzo de una nueva gestión pública que, como explica Cleonice, acogió bien el proyecto, que coincidía con la propuesta de la administración. El reto, para Cleonice, estuvo en movilizar a la población. *"Hasta entonces, la cultura en la región era aquella de que la educación es un deber de la escuela. No había la idea de la participación de las familias en la vida escolar de sus hijos"*, dice.

Después del comienzo de las reuniones con el grupo de movilización y con actores claves del municipio, se decidió hacer el lanzamiento de la Parceria Votorantim para la Educación en la plaza pública, estrategia considerada por el grupo como algo esencial para la difusión del proyecto. *"Y fue un éxito"*, conmemora Cleonice.

En la ciudad de 8.000 habitantes, 1.500 asistieron al evento, ampliamente divulgado en los medios locales. *"Una profesora de lengua portuguesa y su marido músico escribieron una parodia de la canción de un joven artista sertanejo[2] muy popular en el país. La música fue presentada por los estudiantes de tres colegios, que hicieron la coreografía. Contamos con la participación de la comunidad y hubo la narración de cuentos basados en obras literarias. Fue un éxito"*, dice, emocionada, Cleonice.

En una fase posterior, la estrategia empleada fue movilizar a los ancianos de la ciudad para tomar conciencia de la importancia de la participación de la familia en la vida escolar de los estudiantes. *"Pensamos que nada podría ser mejor que empezar a sensibilizar a los abuelos, quienes tienen mucho más tiempo para participar en el desarrollo de los niños que los padres mismos"*. Así explica Cleonice la promoción de reuniones que recibieron el nombre de Té de los Abuelos, iniciativa

1 Revolución Farroupilha o Guerra de los Andrajos, ocurrida en la entonces Provincia de São Pedro de Rio Grande do Sul, la región ocupada ahora por el Estado de Rio Grande do Sul, en el sur del país. La revuelta de carácter republicano contra el gobierno imperial brasileño duró desde 1835 a 1845. Anita Garibaldi, junto a su esposo, el revolucionario italiano Giuseppe Garibaldi, fue uno de los personajes más memorables del episodio histórico.

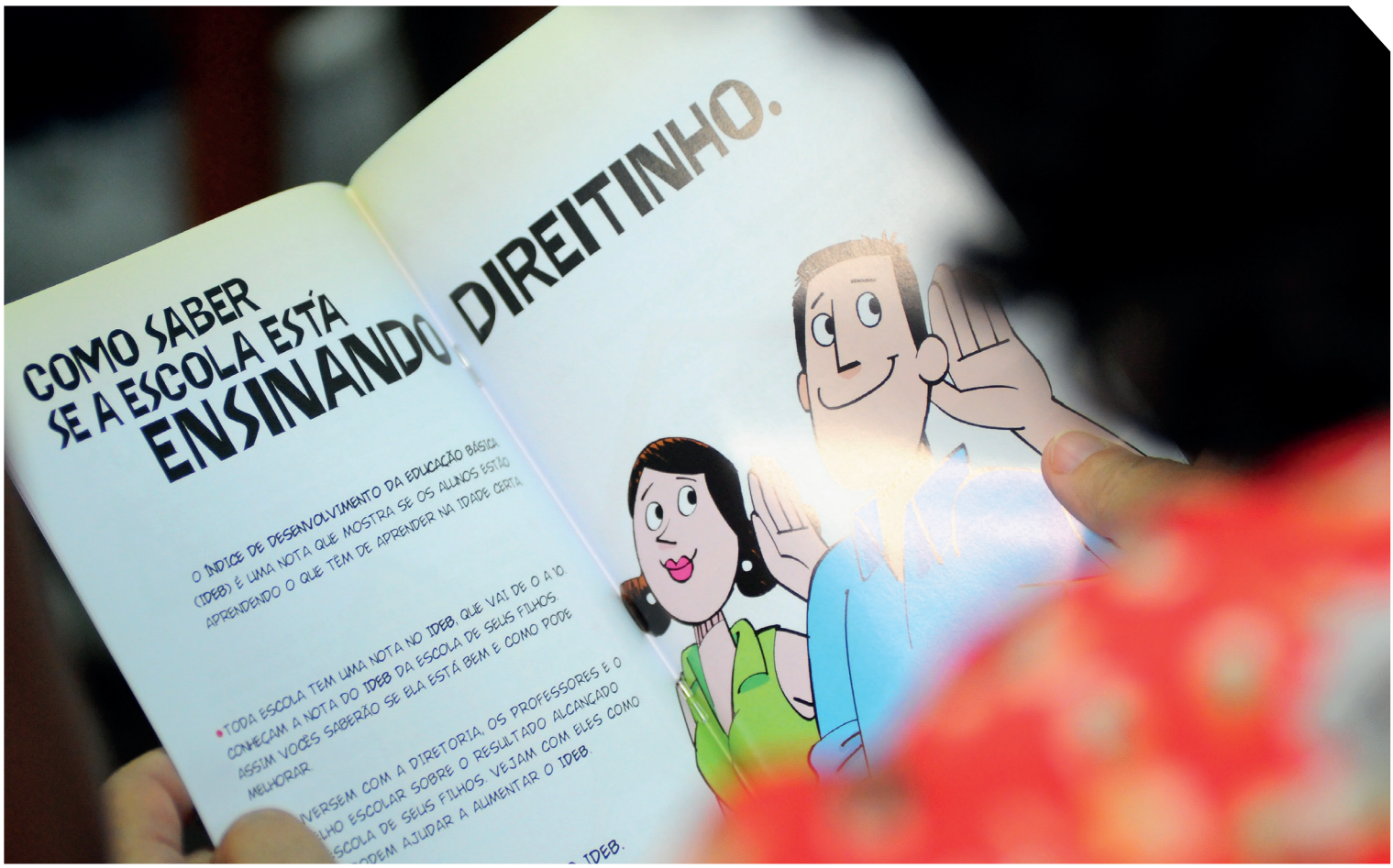
2 Género musical de amplia circulación, que aporta elementos de música tradicional de las zonas rurales en el interior de Brasil.

que resultó eficaz para llegar a los nietos que estaban en edad escolar. Cleonice buscó también a los comerciantes locales. Conversando con cada uno de ellos, ella solicitó patrocinio para la producción de camisetas para el evento de lanzamiento de la PVE y, así, movilizó 128 de cerca de los 135 comerciantes cuyos negocios se ubican en Anita Garibaldi. Finalmente, también las redes sociales – se creó en Facebook una página sobre la movilización para la educación en el municipio – y la prensa local se convirtieron en canales de articulación. *"Nos hemos asociado con la radio local, en el cual el Director es el agente clave, y tenemos el apoyo del diario regional, el Correo de los Lagos"*, cuenta la movilizadora.

En la redacción del Correo de los Lagos, que circula en nueve municipios de la región, hemos sido atendidos por Kely Matos, uno de los socios de PVE en Anita Garibaldi. *"Cleonice presentó el programa y comenzó a divulgar las acciones realizadas. Mantenemos este contacto haciendo parte del grupo. Participamos de la movilización para la educación a través del diario"*, explica la periodista catarinense.

Kely Matos cree que la educación es el punto de partida para el desarrollo local. *"Si la educación está bien, el municipio va bien"*. Y usa como argumento las 1.500 personas que asistieron al primer evento de la PVE en la ciudad, para demostrar cómo la percepción de la comunidad sobre el programa es muy positiva. *"Fue una movilización bastante grande, nadie esperaba tanta gente. Aunque fue corto el espacio de tiempo que teníamos para la divulgación, se presentó muy bien la propuesta en las escuelas. El programa fue muy bien explicado y, entre las escuelas, la participación fue muy grande"*.

Al igual que en Primavera, en Anita Garibaldi la timidez de las personas en relación con la movilización social – o la falta de participación social como un hábito – ha sido superada. La trayectoria de ambos casos apunta a la conquista de una comprensión de la educación, por toda la sociedad, no sólo como un derecho fundamental, sino también como algo que es responsabilidad de todos, una percepción que viene siendo construida a través de diálogos y acciones de los movilizadores de la PVE, junto con los administradores y la comunidad escolar de cada municipio.



LA CONSTRUCCIÓN DEL PROYECTO

Si se considera el cuadro de la enseñanza en Brasil, es urgente la movilización por la educación. Datos del Atlas de Desarrollo Humano en Brasil 2013, que señala el Índice de Desarrollo Humano Municipal – IDHM, muestran que el país ha avanzado mucho en los últimos 20 años. Sin embargo, en el cálculo que incluye ingresos, longevidad y educación, esta última variable presentó las tasas más bajas. En Brasil, según datos de 2010 (Atlas), sólo el 41% de los jóvenes hasta 20 años tienen secundaria completa.

Como campo de la formación del individuo y sus capacidades para la vida en sociedad y para el cambio social, la educación es la clave para el desarrollo de base al promover el empodera-

miento, las corresponsabilidades y la noción de sustentabilidad. Es la llave, consecuentemente, para el desarrollo local, tema que orienta la actuación de la inversión social del Grupo Votorantim. Por lo tanto, la causa de la movilización social para la educación, que busca involucrar a actores públicos y a la comunidad escolar mediante el diálogo y acciones promovidas en conjunto, fue adoptada por la empresa en el año 2008, formando un frente más amplio en favor del desarrollo en los municipios donde opera. *"Es algo innovador una empresa como Votorantim asumir una responsabilidad como esa"*, dice Mariana Franco, coordinadora de los programas de Educación, Trabajo y VIA - programa que apoya el Estatuto de los Niños y Adolescentes – del Instituto Votorantim.

Segundo Rafael Gioielli, Gerente General del Instituto Votorantim: "El compromiso con el desarrollo de las comunidades es un tema material que orienta la estrategia del negocio".

Según Rafael Gioielli, Gerente General del Instituto Votorantim, el compromiso con el desarrollo de las comunidades es un tema material que orienta la estrategia del negocio. *"Más que un principio, el desarrollo local es parte de nuestros objetivos. Esto hace que el negocio incorpore esta directriz a sus prácticas"*, dice.

La decisión de tomar la educación como directriz de inversión social de Votorantim tuvo como inspiración el diálogo con el Ministerio de Educación que, en el año 2008, estructuraba el Plan de Movilización Social para la Educación - PMSE. En sus directrices, el PMSE pone la educación como un derecho y también un deber de las familias, incentivando los liderazgos sociales para promover iniciativas que sensibilizen y concientizen a las personas sobre ese compromiso social, y colocando a cada ciudadano en el rol protagónico de la promoción de una educación de calidad.

Desde sus inicios, la Parceria Votorantim para la Educación ha desarrollado actividades en más de 40 ciudades, teniendo como base los indicadores de gestión pública propuestos por el Ministerio de Educación. Además de los empleados del Grupo Votorantim, el proyecto involucra a diversos actores claves, tales como profesores, comunicadores, estudiantes, organizaciones sociales y los administradores de la escuela. La Comunidad Educativa CEDAC es responsable, desde 2011, por la fundamentación técnica del programa y por la producción de materiales de apoyo. La organización también coordina a los consultores encargados de apoyar a los empleados del Grupo Votorantim, que lideran las acciones del programa en los municipios como movilizadores locales, además de acompañar la relación con las secretarías municipales de educación.

Por su parte, la interacción directa con el público en general, más allá de los directamente involucrados con la PVE, se realiza a través del Blog Educación (http://www.blogeducacao.org.br) y sus redes sociales (Facebook y Twitter), que divulgan, en internet, contenidos relacionadas con el programa, noticias sobre las actividades locales y la calificación de la educación pública en Brasil, con el fin de dar insumos para la movilización social. Todos los días, los periodistas

interactúan con diferentes audiencias, respondiendo a los comentarios y las preguntas, recibiendo sugerencias de pautas y coordinando encuestas y foros de discusión sobre los temas de educación y movilización social. La gran misión del vehículo es fomentar la interacción y participación de los públicos, incluso aquellos que no participan directamente en el proyecto.

Otro aspecto importante de la actuación de la Parceria Votorantim para la Educación es la promoción anual del Concurso Tiempos de Escuela. A través de la iniciativa, los estudiantes de la red pública de enseñanza –incluyendo, desde 2013, estudiantes de la Educación de Jóvenes y Adultos– son incentivados a escribir ensayos sobre la importancia de la educación, teniendo cada año un sesgo diferente como norte para este tema central. La quinta edición del concurso Tiempos de Escuela, vigente en este momento, recibió 4.124 redacciones, de estudiantes de 374 escuelas públicas en los municipios donde opera el PVE.

Atendiendo todas las regiones brasileras Parceria Votorantim para la Educación fue reconocida como tecnología social y certificada por la Fundación Banco do Brasil en 2011. Su metodología, desde entonces, pasó a figurar en el Banco de Tecnologías Sociales de la Fundación, como un modelo a ser replicado libremente por otras organizaciones. Además, el programa ha sido considerado como una buena práctica para la iniciativa Benchmarking en la inversión Social Corporativa -BISC; y recibió, en 2013, el Premio Latinoamericano de Desarrollo de Base - Premio Transformadores, otorgado por la Fundación Interamericana – IAF y RedEAmérica, red temática que reúne más de 70 organizaciones de origen empresarial, dedicadas a la inversión social privada en 11 países de América Latina, desde la perspectiva del desarrollo de la base.

El programa de Parceria Votorantim para la Educación toma como sentido práctico de la movilización social la inclusión de la educación en el cotidiano de los individuos y las comunidades, tema de reflexión y acción continua. Fortalecer y calificar las políticas públicas y el trabajo de los profesionales de la educación también son frentes de actuación de la PVE .Para observar la aplicación de este concepto, nos dirigimos al municipio de Capão Bonito, en el interior del Estado de São Paulo, en Brasil.

APOYO A LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Con una población de 46 mil habitantes, Capão Bonito registró, en 2011, Ideb de 6,1 puntos, superando la meta de 5.5 estipulada para ese año por el MEC. En el municipio, la PVE promueve sus actividades de movilización social y apoyo a la administración pública hace cuatro años, las que pueden o no recibir la adhesión del poder público. *"La Secretaría Municipal de Educación, desde el primer año, nos dio muy buena apertura. Se unió tanto a la frente de movilización como en el frente de gestión"*, recuerda Israel Batista Gabriel, movilizador local. Para él, los resultados

más significativos fueron logrados en el frente de gestión. *"Resultados hasta sorprendentes, ya que, en general, los resultados en la gestión pública son alcanzados en el largo plazo".*

El apoyo para la gestión pública en el municipio comenzó con el Plan de Acciones Articuladas - PAR, diagnóstico propuesto por el Ministerio de Educación, cuyo trabajo consiste en dibujar un retrato de la situación educativa de las ciudades. Se trataba de una de las principales herramientas de gestión que dispone un municipio para la captación de fondos federales para la educación. *"Sin embargo, Capão Bonito nunca había sido contemplado con algún recurso proveniente de este instrumento de captación",* dice Israel. *"Tal vez por desconocimiento o falta de capacitación, el PAR no era una herramienta utilizada por el municipio, y vimos en este vacío una oportunidad".*

Completar los documentos que conforman el Plan de Acciones Articuladas es un trabajo minucioso, dividido en varias etapas, que van desde el diagnóstico a la supervisión. *"Tanto es que algunas alcaldías llegan a tercerizar este servicio",* comenta Israel al describir el instrumento. Así, en el primer año de funcionamiento de la PVE en Capão Bonito, las acciones en el frente de apoyo a la gestión pública se concentraron, por tanto, en la concientización sobre la importancia del mecanismo de captación y sobre la capacitación para su aplicación. Fue realizada una calificación específica en el primer año. La temática de la Parceria Votorantim para la Educación como un todo para el frente de gestión, en ese período, era el PAR. *"Trabajamos con la Secretaría Municipal de Educación la cuestión del PAR y la importancia de realizar un diagnóstico preciso de la situación de la educación en el municipio, ya que es así como el Ministerio de Educación evalúa y comprende si dado municipio debe recibir los recursos o no",* recuerda Israel.

Al año siguiente, el municipio de Capão Bonito nombró a un comité responsable del desarrollo del PAR, que, hasta entonces, estaba a cargo de un único técnico. A partir de ahí, el instrumento se convirtió en objeto de trabajo de un grupo designado por la Secretaría Municipal de Educación. *"Un año más tarde, recibimos la noticia de que la ciudad había sido contemplada por primera vez, a través del PAR, con recursos para la construcción de una guardería en un barrio pobre, lo que había sido identificado en el año anterior, como una necesidad del municipio"*, dice Israel. *"Fue, para nosotros, un resultado fantástico"*.

Alexandrina Citadini, supervisora de enseñanza y responsable de la elaboración del PAR en Capão Bonito, está de acuerdo en que el resultado logrado por la alianza ha sido muy significativo para la ciudad. *"Es importante la aprobación de ese presupuesto porque la población del barrio es muy necesitada. La guardería es el primer edificio público del lugar"*, dice la gestora al contextualizar la situación de vulnerabilidad social del barrio de Boa Esperança, en las afueras de Capão Bonito.

En relación con el frente de la movilización, la PVE en el municipio paulista fue capaz de formar un grupo con gente de diversos sectores de la sociedad, desde maestros y representantes de las empresas locales a líderes religiosos y miembros del gobierno, como concejales y secretarios. *"El alcalde, algunas veces, también ha participado en las reuniones. Esta diversificación del grupo de movilización que conseguimos formar ha sido uno de los diferenciadores para lograr buenos resultados"*, Israel reflexiona.

Así como los movilizadores de Primavera y de Anita Garibaldi, Israel reitera la idea de que la educación no es sólo responsabilidad del poder público, sino de todos. *"Creo que el principal legado que dejará la Parceria Votorantim para la Educación en la ciudad es el hecho de que la sociedad trate la educación como una pauta. Hoy, la educación es discutida en los diversos espacios en que, hasta entonces, no era abordada en una forma más activa, más consistente, con calificación del debate "*, evalúa el movilizador de Capão Bonito.

En 2012, fue realizado en la ciudad el Primer Encuentro Municipal de Movilización por la Educación, donde participaron representantes de la comunidad escolar, las autoridades públicas y de Votorantim, que pudieron reflexionar sobre los resultados de la PVE del año anterior, y asistieron a la ceremonia de premiación de los ganadores del concurso Tiempos de escuela. La segunda reunión ya está prevista para este año y se espera que el evento se convierta en un foro permanente y espontáneo de discu-

siones acerca de la educación, como agenda prioritaria del municipio. *"Nunca hubo en el municipio un movimiento para discutir específicamente el tema de la educación. Hemos dado un empujón al principio para promover la idea, mostrando la importancia del debate, y seguiremos trabajando hasta el punto en el cual el encuentro pase a caminar con sus propias piernas"*, dice Israel, al reforzar la necesidad de la apropiación del tema para la comunidad.

Israel Batista Gabriel: "Creo que el principal legado que dejará la Parceria Votorantim para la Educación en la ciudad es el hecho de que la sociedad trate la educación como una pauta".

"Estamos consiguiendo poner en la cabeza de las personas que la educación es una responsabilidad de todos. Y cuando vemos que estamos todos discutiendo sobre la educación, cada uno con su deber o su derecho a participar, vemos que estamos alcanzando, o que estamos cerca de alcanzar la meta de la Parceria Votorantim para la Educación, que es contribuir a la calidad de la educación pública en el municipio", concluye, orgulloso del trabajo realizado, el movilizador de Capão Bonito, Israel Batista Gabriel.

La PVE tiene como propuesta un gran reto: actuar para la mejorar la calidad de la educación de un país vasto y complejo como Brasil. Sin embargo, el camino hacia esta meta, aunque largo, ha avanzado consistentemente. Como señal de este avance, el programa consiguió, en 2013, la adhesión completa de la gestión pública en todos los 21 municipios en donde está siendo desarrollando. *"Este es un gran logro y demuestra que la PVE está creciendo y ganando más y más credibilidad"*, evaluó Mariana Franco, coordinadora de programas de Educación, Trabajo y VIA, del Instituto Votorantim.

Finalistas de TRANSFORMADORES
I Premio Latinoamericano de Desarrollo de Base

Con ojos de niño
Fundación Arcor, Argentina

Esta experiencia surge en el marco del programa Oportunidades Educativas Comunitarias de la Fundación Arcor, la IAF, la Fundación Antorchas y Arcor que buscó mejorar las oportunidades locales para la infancia, mediante adecuadas prácticas de articulación multiactoral. El proyecto se propuso conformar una red inter-organizacional de trabajo y gestión educativa desde una perspectiva socio-comunitaria; una red constituida por representantes de educación, servicio social del municipio, centros de salud, deportes e iglesias, con el fin de ofrecer oportunidades educativas y recreativas significativas para la infancia.

Programa de desarrollo local comunitario en Santa Isabel
Instituto de Ciudadanía Empresarial, ICE, Brasil

El proyecto busca que la población del municipio de Santa Isabel, región metropolitana de São Paulo, se empodere, promueva el desarrollo local comunitario de manera equitativa e igualitaria, sea protagonistas de su propio desarrollo y reduzca la pobreza a través de diferentes acciones: creación de espacios públicos de participación ciudadana; jóvenes que emprendan acciones y proyectos; pequeños negocios inclusivos socio ambientales fortalecidos en el municipio y ampliación de las capacidades y habilidades de las organizaciones sociales para contribuir al desarrollo social.

Fomento de los Derechos de la Niñez y la Juventud en la Subregión de Montes de María
Fundación Antonio Restrepo Barco, Colombia

El proyecto empezó por el alto porcentaje de pobreza y el alto riesgo de reclutamiento forzado de niñas y niños por parte de actores armados en Montes de María, una región ubicada en la parte central de los departamentos de Bolívar y Sucre en el caribe de Colombia. El programa diseña y pone en marcha estrategias de fortalecimiento del capital social con niños, niñas y jóvenes a partir de la valoración, transformación y acumulación de activos rurales, y la articulación a políticas públicas locales. Incluye como beneficiarios, familias y comunidades y actúa de una manera integral para proveer no solo beneficios directos a los niños, sino un entorno seguro y favorable para el goce de sus derechos.

Incidencia de los actores locales en Planes de Desarrollo Municipales (PDM)

Fundación Caicedo González, Colombia

Busca mejorar la calidad de las instituciones educativas de tres municipios del Valle del Cauca (Florida, Pradera y Zarzal), así como fortalecer y dinamizar a las organizaciones sociales, de base y la comunidad en general, en la participación, organización, planeación, control social y articulación de esfuerzos público-privados para estructurar objetivos comunes alrededor del sector educativo. Con ello se busca contribuir al fortalecimiento de los planes sectoriales en educación, al capital institucional de las administraciones municipales y a la incidencia de la sociedad civil en las políticas públicas.

Conformación de empresas sociales sustentables con perspectiva de género, que promueven el desarrollo económico y social valorizando la cultura local, en comunidades rurales mayas de la Península de Yucatán.

Fundación Haciendas del Mundo Maya, A.C., México

Su objetivo es generar oportunidades de desarrollo mediante proyectos productivos sustentables que promuevan la autogestión y el autoempleo para mejorar la calidad de vida de los grupos más vulnerables de la población. El proyecto trabaja especialmente con las mujeres rurales mayas para fortalecer su identidad, sus derechos y contrarrestar la exclusión. Las capacidades y las habilidades que se han generado han permitido que puedan definir sus necesidades, sus soluciones y tengan poder para auto convocarse.

Alternativas-Cedetac, Programa Nutrivida

Fundación Merced. A.C., México

En noviembre de 2001 Philip Morris México y Fundación Merced crearon el Programa Nutrivida con base en los Objetivos de Desarrollo del Milenio propuestos por la ONU. Los objetivos centrales de los proyectos acompañados por Nutrivida son la seguridad alimentaria e hídrica y la generación de ingresos que contribuyan a la reducción de la desnutrición, la desigualdad y la pobreza en pueblos indígenas y marginados de la región Mixteca-Popoloca.

Xona Urbana Lima Sur

Asociación Unacem antes Asociación Atocongo, Perú

La asociación actúa como promotora y facilitadora para la creación del programa Xona Urbana Lima Sur (XULS), que busca el fortalecimiento de organizaciones de base juveniles, enfatizando sus intereses y alineando sus motivaciones y expectativas. Xona Urbana Lima Sur propone mejorar la calidad de vida de los jóvenes mediante el acceso a información y servicios y sobre todo mediante su participación en los espacios de toma de decisiones. Para ello, plantea el fortalecimiento de la capacidad de las organizaciones juveniles de insertarse activamente en los procesos de desarrollo local.

Experiencias participantes en TRANSFORMADORES

I Premio Latinoamericano de Desarrollo de Base

GANADORES

Parceria Votorantim para la educación	*Instituto Votorantim, Brasil*
Projeto Ortópolis Barroso	*Instituto Holcim, Brasil*
FRESOTA, Empresa comunitaria que genera desarrollo en zonas con población susceptible al desplazamiento por el conflicto social y armado en el Cauca.	*Fundación Smurfit Cartón de Colombia, Colombia*
Modelo de Desarrollo Integral: La experiencia Caluco	*Fusades, El Salvador*

FINALISTAS

Con ojos de niño (dos etapas)	*Fundación Arcor, Argentina*
Programa de desarrollo local comunitario en Santa Isabel	*Instituto de Ciudadanía Empresarial- ICE, Brasil*
Fomento de los Derechos de la Niñez y la Juventud en la Subregión de Montes de María	*Fundación Antonio Restrepo Barco, Colombia*
Incidencia de los actores locales en Planes de Desarrollo Municipales (PDM)	*Fundación Caicedo González, Colombia*
Conformación de empresas sociales sustentables con perspectiva de género, que promueven el desarrollo económico y social valorizando la cultura local, en comunidades rurales mayas de la Península de Yucatán.	*Fundación Haciendas del Mundo Maya, A.C., México*
Alternativas-Cedetac, Programa Nutrivida	*Fundación Merced. A.C., México*
Xona Urbana Lima Sur	*Asociación Unacem antes Asociación Atocongo, Perú*

PARTICIPANTES

Calendario Cultural - Puesto Viejo - Argentina	*Fundación Holcim Argentina, Argentina*
Centro Productivo Educativo de Desarrollo Integral. Asociación Gestión Nativa	*Fundación Holcim Argentina, Argentina*
Tempo de Empreender - Alpestre	*Instituto Camargo Correa, Brasil*
Projeto Rede Municipal para Geração de Trabalho e Renda	*Fundacao Aperam Acesita, Brasil*
"Aprendiendo para el Futuro". Capacitación para la organización, la participación y el desarrollo dirigido al fortalecimiento organizacional, institucional y ciudadano de población vulnerable en Cartagena	*Fundación Antonio Restrepo Barco, Colombia*
Acceso a oportunidades para jóvenes en Colombia	*Fundación Antonio Restrepo Barco, Colombia*
Programa de mejoramiento de la calidad de la educación "Transformación Educativa para la Vida"	*Fundación Antonio Restrepo Barco, Colombia*

PARTICIPANTES ... continuación

Aprendiendo para el futuro. Proyecto Artista - Capacitación y formación para el fortalecimiento técnico, comercial y gerencial de los y las artesanas y micro-negocios de la línea de la caña flecha en el municipio de Tuchín, Córdoba	*Fundación Antonio Restrepo Barco, Colombia*
Asociatividad y desarrollo de base de pequeños productores del Cabildo Indígena de San Pedro Alcántara - Córdoba - Colombia	*Fundación Surtigas, Colombia*
Asociación de productores de caucho de Zaragoza - Asoprocaza	*AFP/ Fundación Oleoductos de Colombia, Colombia*
Proyecto Ola Escolar	*Fundación Empresarios por la Educación, Colombia*
Rayuela: fortalecimiento y creación de unidad de confección de la Asociación de hogares Infantiles del Valle- Asohiva	*Fundación Gases de Occidente, Colombia*
Consolidación y el fortalecimiento de cuatro organizaciones de base del Distrito de Aguablanca (comunas 13, 14 y 15) y de la Zona de Ladera Parte Alta (Comuna 18) en Cali, Colombia	*Fundación Carvajal, Colombia*
Redecs. Red Territorial para el Desarrollo y la Cohesión Social: Instrumentos y Acciones para el Restablecimiento y la Integración Socioeconómica de las Comunidades afectadas por la Violencia y el Desarraigo en Cuatro Municipios de la Región de FINALISTAS	*Fundación Antonio Restrepo Barco, Colombia*
Acceso tecnológico a través del Cyber comunitario Nueva Esperanza	*Fundación Holcim Ecuador, Ecuador*
Producción, comercialización y fortalecimiento organizativo de la Asociación de Emprendedores de La Argelia Alta	*Fundación Holcim Ecuador, Ecuador*
San Juan Sacatepéquez, cuenta con MEJORES FAMILIAS	*Fundación Carlos F. Novella, Guatemala*
Sociedad Cooperativa Productores Campesinos Tozepan Pankizaske SC de RL de CV	*Fundación del Empresariado en México A.C, México*
Desarrollo comunitario para empoderar a las mujeres de Nachij: Manos que tejen, manos que sueñan	*Fundación ADO, México*
Rehabilitación Basada en y con la comunidad y desarrollo inclusivo	*Fundación ADO, México*
Desarrollo Sustentable en la Selva Zoque: Aprovechamiento de resina de pino en Oaxaca.	*Fundación ADO, México*
Estrategia de Desarrollo, Equidad y Bienestar Social en la Zona Maya de Quintana Roo	*Fundación ADO, México*
Programa Desarrollo de Base	*Fundación del Empresariado Chihuahuense, México*
Programa Integral de Auto-construcción Asistida	*CEMEX México, México*
Iniciativas de Desarrollo Empresarial Solidario (IDESOL)	*Asociación Los Andes de Cajamarca (ALAC), Perú*
Mejorando Nuestra Salud en el Sur de Lima: Comunidades y Familias Saludables en Lima Sur	*Asociación Unacem antes Asociación Atocongo, Perú*
"Diseño e implementación de un programa para contribuir al fortalecimiento de la atención integral en los Multihogares de Cuidado Diario de Antímano"	*Cania, Venezuela*