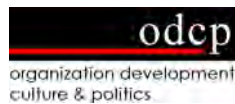


DESARROLLO DE CAPACIDADES
El cambio nunca viene de afuera

DESARROLLO DE CAPACIDADES

El cambio nunca viene de afuera

Juan Gangotena
Patricia Herrmann
Mónica Jácome
Hernán Márquez
Arthur Zimmermann



Ediciones Abya-Yala
2007

DESARROLLO DE CAPACIDADES
El cambio nunca viene de afuera

Juan Gangotena
Patricia Herrmann
Mónica Jácome
Hernán Márquez
Arthur Zimmermann

Coordinación
y redacción: Daniel Márquez

1era. edición: Ediciones Abya-Yala
Av. 12 de Octubre 14-30 y Wilson
Casilla: 17-12-719
Teléfonos: 2506-247 / 2506-251
Fax: (593-2) 2 506-255 / 2 506-267
e-mail: editorial@abyayala.org
www.abayala.org
Quito-Ecuador

Diagramación: Ediciones ABYA-YALA

ISBN-13: 978-9978-22-705-3

Impresión: Producciones Digitales Abya-Yala
Quito - Ecuador

Impreso en Quito - Ecuador, noviembre 2007

Índice

Siglas.....	7
Presentación: La tarea y los retos	9
1. La estrategia del desarrollo de capacidades	13
Necesidad del desarrollo de capacidades	13
La diversidad de las organizaciones participantes como potencial	14
El marco conceptual del desarrollo de capacidades	15
Claves para facilitar el desarrollo de capacidades.....	18
Orientaciones estratégicas para la gestión del cambio.....	21
Obstáculos mentales y trabas.....	22
2. El marco del programa GTZ y el mandato	25
El programa GESOREN	25
El mandato: los objetivos estratégicos del DC.....	31
Visión global de las organizaciones intermediarias y sus retos principales	31
3. El proceso de la asesoría	41
La metodología	41
Pautas y roles del grupo asesor	45
Los talleres temáticos y de intercambio horizontal	47
El monitoreo	52
Gestión del conocimiento	55
4. Presentación resumida de los resultados	57
5. Casos y experiencias	67
FDS	67
Reserva Biosfera de Sumaco	73
Samek Nunka	79
Mushuk Yuyay.....	88

UNOCACE	92
Fapecafes	97
Los chachis y la FECCHE.....	101
PACAT	108
6. Caja de herramientas	113
Herramienta 01: La definición de un Proyecto de Cambio (PC).....	115
Herramienta 02: El cambio - tres fases y seis trampas	118
Herramienta 03: Enfoque en servicios	123
Herramienta 04: Relaciones externas	123
Herramienta 05: Portafolio de servicios	125
Herramienta 06: Las claves para realizar una inversión.....	126
Herramienta 07: ¿Cómo definir prioridades?	128
Herramienta 8: Buenas prácticas ¿Cómo presentarlas?	130
Herramienta 9: La comunicación en la gerencia	132
Herramienta 10: La conducción del cambio – participación e información	136
Herramienta 11: La conducción del cambio – el monitoreo continuo	138
7. Lecciones aprendidas	143
Experiencias de cambios desde las organizaciones intermediarias	144
Lecciones para el cuerpo de asesores.....	150

Siglas

APROCANE:	Asociación de Productores de Cacao del Norte de Esmeraldas
CODENPE:	Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos del Ecuador
COMAGA:	Consorcio de Municipios Amazónicos
CORBS:	Corporación Reserva Biosfera Sumaco
DED:	Servicio Alemán de Cooperación Social-Técnica
ECORAE:	Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico
ERDESU:	Energía Renovable & Desarrollo Sustentable
FAPECAFES:	Federación de Asociaciones de Pequeños Caficultores Ecológicos del Sur
FDS	(antes MFC-E): Fundación para la Conservación y el Desarrollo Sostenible
FECCHE:	Federación de Centros Chachis de Esmeraldas
FIDA:	Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola
FOMRENA:	Fundación Andina Para Manejo Sostenible de Recursos Naturales
FONAKIN:	Federación de Organizaciones de Identidad Kichwa del Napo
FSO:	Mancomunidad de Municipios del Frente Sur Occidental de Tungurahua
GTZ:	Cooperación Técnica Alemana
MAE:	Ministerio del Ambiente Ecuador
MGGPT:	Modelo de Gestión del Gobierno Provincial de Tungurahua
MUSHUK YUYAY:	Frente Común de Movimientos Indígenas de Tungurahua
OI:	Organización intermediaria
PACAT:	Productores Agroecológicos y Comercio Asociativo de Tungurahua
PC:	Proyecto de cambio
SFA:	Servicio Forestal Amazónico
SN:	Fundación Agroforestal Samek Nunka
UC-E:	Unidad Coordinadora de Esmeraldas
UNOCACE:	Unión de Organizaciones Campesinas Cacaoteras del Ecuador

PRESENTACIÓN

La tarea y los retos

Los analfabetos del siglo XXI no serán aquellos que no sepan leer, sino aquellos incapaces de aprender, desaprender y reaprender.

Alvin Toffler

Nada genera tanto el éxito como el éxito.

Arthur Schopenhauer

Con este libro presentamos la experiencia de un viaje de más de dos años y medio.

Hablamos de los mapas y las aspiraciones, de los cambios de rumbo y los desvíos imprevistos (aunque útiles), de las paradas de reflexión y de los hitos, pero también de los resultados palpables.

El viaje lo hicieron una docena de organizaciones muy diferentes, pero con un propósito común: lograr mayor autonomía, estabilidad y capacidad de gestión, es decir, sobrevivir como organizaciones en un entorno no tan amigable para sobrevivir.

El libro presenta los conceptos aplicados, diferentes casos concretos y la reflexión final sobre dos preguntas:

- ☞ ¿Qué estrategias del desarrollo de capacidades tienen perspectivas de éxito?
- ☞ ¿Cómo ese proceso de aumentar las capacidades puede ser moldeado y conducido?

La tarea del desarrollo de capacidades surgió en el marco de un programa de la Cooperación Técnica Alemana GTZ. En octubre de 2004, el Programa Gestión Sostenible de los Recursos Naturales (GESOREN), ejecutado en diferentes regiones del Ecuador, definió el encargo de llevar adelante un proceso de desarrollo de capacidades dirigido a las organizaciones con las cuales el programa estaba colaborando.

En enero de 2005, la ejecución de este encargo fue encomendada al grupo de consultores de *odcp consult asociados*, compuesto por Juan Gangotena, Mónica Jácome, Patricia Herrmann, Hernán Márquez y Arthur Zimmermann.

Como primer paso en la ejecución, la empresa *odcp consult* organizó un taller del 19 al 20 de enero de 2005 en Quito.

Este taller tuvo el propósito de sentar las bases para los trabajos específicos del desarrollo de capacidades en cada una de las organizaciones.

Partiendo de las experiencias de cada una de ellas, el taller se concentró en responder a la pregunta: “¿Cuál es el cambio organizacional más urgente y efectivo para lograr mayor capacidad?”.

Después de este taller de arranque, los representantes de las organizaciones elaboraron los perfiles de sus proyectos de cambio con el apoyo de los asesores de *odcp consult*. Y, a continuación, se aplicaron esos proyectos de cambio, con diferente grado de éxito e impacto.

El papel de los asesores fue el de *acompañar* a las organizaciones en su desafío de cambiar. Esto implicó convertirse en el contrapunto permanente de reflexión. Durante todo el proceso, los representantes de las organizaciones participaron en una serie de talleres para tratar los temas de su preferencia.

El presente libro es un relato acerca de ese proceso. Trata de aclarar el marco conceptual del desarrollo de capacidades, y presenta una serie de herramientas y casos concretos con las lecciones aprendidas.

Los asesores de *odcp consult* experimentaron, en un corto lapso, una excelente colaboración de parte las organizaciones, que mostraron apertura y franqueza profesional, lo cual facilitó enormemente el trabajo.

Las organizaciones vivieron también de manera intensa los retos del cambio organizacional. Lo que ciertamente aportó de manera decisiva a la labor fue su interés y voluntad de mejorar el desempeño y lograr mayor autonomía de las organizaciones asesoradas.

Queremos agradecer sinceramente a todos los colaboradores de las organizaciones por su participación viva en este proceso de cambio y por su disponibilidad de compartir este viaje exploratorio en el que todos aprendimos enormemente.

Capítulo 1

La estrategia del Desarrollo de Capacidades

Si un hombre no sabe hacia qué puerto va, ningún viento soplará a su favor.

Séneca

El pesimista se queja del viento, el optimista espera que cambie, el realista ajusta las velas.

William A. Ward

Necesidad del Desarrollo de Capacidades

El sistema de cooperación establecido por el programa GESOREN está compuesto de organizaciones intermediarias (OI) que conforman una red. La calidad del desempeño de estas organizaciones es una garantía para la continuidad del programa y para el logro de sus objetivos. Por eso, es esencial que sean capaces de prestar servicios rentables, cooperar con otras organizaciones y adaptarse oportunamente a los cambios en su entorno específico.

Aumentar la capacidad de gestión de las organizaciones significa, por lo tanto, lograr un mayor efecto de los objetivos planteados por el programa. En otras palabras, el desarrollo de capacidades es una opción estratégica de alto impacto para la cooperación.

El sistema de cooperación con las organizaciones intermediarias está configurado por al menos tres variables interrelacionadas: la capa-

cidad de las organizaciones intermediarias, el reto y la complejidad de la tarea asignada, y la calidad del apoyo prestado por el programa.

El Desarrollo de Capacidades (DC) interviene en el sistema para que las organizaciones logren mayor autonomía, efectividad y capacidad de gestión. En ese sentido, la asesoría en DC debe facilitar el cambio organizacional en las organizaciones y fomentar su intercambio horizontal.

Los principales retos para las organizaciones intermediarias consisten en aumentar la capacidad de prestar servicios de calidad, lograr mayor autonomía, sostenibilidad financiera y organizacional, apoyar de manera eficaz la ejecución de proyectos de terceros, y contribuir al empoderamiento de grupos desfavorecidos.

La diversidad de las organizaciones participantes como potencial

Las OIs son organizaciones de servicio de diferente índole: asociaciones, fundaciones, corporaciones, gremios, empresas, entidades públicas provinciales y ONGs de servicios.

Cada una de ellas tiene su propia historia, alcance y tamaño, sus características en cuanto al estilo de gestión, sus propias perspectivas de desarrollo, y también sus limitaciones y potencialidades. Sin embargo, justamente por su diversidad, las organizaciones poseen un alto potencial para el intercambio horizontal de prácticas y experiencias.

La asesoría en el desarrollo de capacidades encomendada a *odcp consult* se enfocó en las siguientes organizaciones:

1. Servicio Forestal Amazónico (SFA).
2. Fundación para la Conservación y el Desarrollo Sostenible (FDS, antes MFC-E).
3. Corporación Reserva de Biósfera Sumaco (CoRBS).
4. Unidad Coordinadora de Esmeraldas (UC-E).
5. Consorcio de Municipios Amazónicos (COMAGA).
6. Fundación Agroforestal SAMEK NUNKA (SN).
7. Fundación Andina para Manejo Sostenible de Recursos Naturales (FOMRENA).

8. Modelo de Gestión del Gobierno Provincial de Tungurahua (MGGPT).
9. Frente común de movimientos indígenas de Tungurahua (MUSHUK YUYAY).
10. Mancomunidad de Municipios del Frente Sur Occidental de Tungurahua (FSO).
11. Unión de Organizaciones Campesinas Cacaoteras del Ecuador (UNOCACE).
12. Federación de Asociaciones de Pequeños Caficultores Ecológicos del Sur (FAPECAFES)
13. Energía Renovable & Desarrollo Sustentable (ERDESU).
14. Asociación de Productores de Cacao del Norte de Esmeraldas (APROCANE).
15. Federación de Centros Chachis de Esmeraldas (FECCHE).
16. Productores Agroecológicos y Comercio Asociativo de Tungurahua (PACAT).

El marco conceptual del desarrollo de capacidades

El Desarrollo de Capacidades es el fortalecimiento de la capacidad de las personas y organizaciones para aplicar los recursos disponibles con efectividad y eficiencia, con el objetivo de lograr sus propias metas de forma sostenible y eficaz. Tiene como fin aumentar y mejorar el desempeño de las personas y organizaciones para prestar servicios de calidad orientados a los clientes, y para cooperar con otros actores.

El término *capacidad* abarca un conjunto de habilidades individuales y colectivas como saber utilizar conocimientos, aplicar instrumentos para solucionar problemas específicos, movilizar y utilizar económicamente los recursos, y conducir y coordinar un proceso colaborativo con otras organizaciones.

Pero la capacidad más importante es la de poder llevar a cabo un cambio que permita desarrollar las capacidades antes mencionadas.

Como se puede notar, el desarrollo de capacidades no se reduce a la adquisición de habilidades personales, sino que incluye sobre todo la capacidad para utilizarlas en la organización. Así, la organización

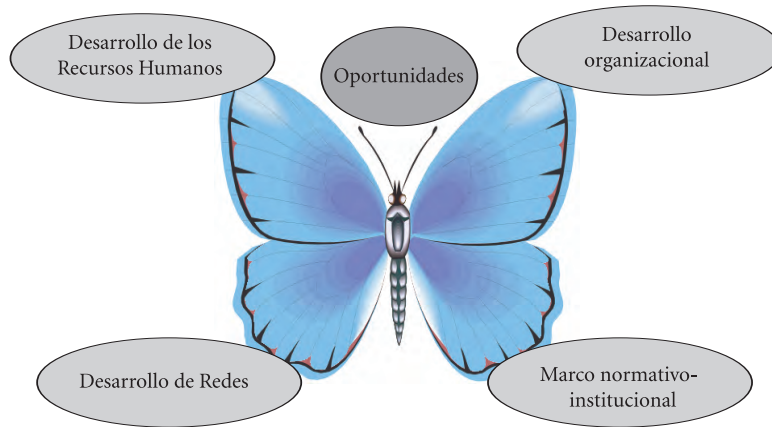
puede asociarse y cooperar con otras organizaciones, lograr eficiencia interna en el uso de los recursos, prestar un servicio orientado a las necesidades de los clientes, y establecer las reglas y el marco normativo que favorece el desarrollo de la organización.

El Desarrollo de Capacidades (DC)

- ☞ El DC es uno de los desafíos centrales de la cooperación al desarrollo para conseguir los cambios esperados.
- ☞ El DC se orienta tanto en valores como en capacidades palpables: es imprescindible crear una orientación compartida entre esas dos características.
- ☞ El DC que se queda exclusivamente en el nivel de las capacidades individuales no logra efectos en la organización; es necesario también que la organización se adapte, para que las personas capacitadas puedan utilizar lo aprendido.
- ☞ Las metas concretas del DC no se pueden generalizar; dependen del contexto específico, es decir, del conocimiento de las personas, de la demanda de los clientes, de las oportunidades de cooperación, etc.
- ☞ Para lograr sostenibilidad, el DC necesita un ambiente favorable al aprendizaje; por ello, el DC incluye la participación activa de los actores en la creación de un marco normativo-institucional.

El desarrollo de capacidades de las OIs requiere la definición de un “menú” a la medida de cada una de ellas, compuesto de diferentes ingredientes; por ejemplo: capacidad de gestión, orientación al cliente, liderazgo de los directivos, control de costos de transacción, revisión del portafolio de servicios, promoción y venta de servicios rentables, y capacidad de cooperación con otros actores en alianzas y redes.

Para hacer efectivo el desarrollo de capacidades, el marco conceptual en el programa GESOREN tiene cuatro dimensiones que se representan en el gráfico a continuación.



A continuación se detallan esas dimensiones, especificando su objeto y los temas que deben considerarse en el asesoramiento:

Desarrollo de los recursos humanos a través de procesos individuales de aprendizaje:

Objeto: Adquisición y aplicación de nuevas habilidades, conocimientos, capacidades, ampliación de la capacidad individual de aprender, auto-reflexión, aprendizaje temático y metodológico, discusión de valores, actitudes y destrezas prácticas.

Asesoramiento y Capacitación: Identificación de necesidades y vacíos en función del desempeño requerido de la persona y de la organización, motivación e incentivos, estrategias de acción, habilidades prácticas en competencias claves, capacidad en comunicación, coordinación de equipos, liderazgo.

Desarrollo organizacional y aumento de la capacidad de gestión:

Objeto: Aprendizaje organizacional, aumento de la capacidad de elaborar productos y prestar servicios, mejoramiento de los procesos internos de cooperación, control de costos internos, flexibilidad y capacidad de adaptación al entorno, mejoramiento del sistema de dirección y monitoreo.

Asesoramiento y gestión del cambio organizacional: Acuerdos sobre la visión y la estrategia, interpretación del entorno y de los límites del sistema, definición de los clientes y servicios o productos, configuración

de los procesos de elaboración, uso óptimo de los recursos, división laboral y definición de tareas, niveles de toma de decisión, planificación y dirección, reglas y normas internas, control de costos de transacción, comunicación y gestión del conocimiento.

Desarrollo de redes y fomento de la cooperación inter-organizacional:

Objeto: Desarrollo y fortalecimiento de la cooperación horizontal entre diferentes actores, construcción y conducción de redes que sirven para intercambiar conocimiento, coordinación de actividades o elaboración conjunta de productos y servicios.

Asesoramiento y gestión de redes: Creación y desarrollo de redes y su conducción, mecanismos de coordinación entre actores privados y públicos con base en sus ventajas comparativas, negociación de acuerdos viables en la cooperación horizontal, uso de efectos de escala y de localización.

Desarrollo del marco normativo-institucional:

Objeto: Acordar normas, reglas y políticas favorables para el desarrollo de la OI y para el desarrollo económico-productivo, incluyente, pluricultural, equitativo y democrático.

Asesoramiento de políticas: Cultura de negociaciación, legitimidad y representatividad de los actores, confianza entre los actores, agendas e intereses de los actores, capacidad de articulación equitativa, formas y manejos de participación, incentivos para lograr acuerdos, derechos fundamentales, equilibrios, transparencia y control del poder, manejo de procesos de negociaciación y conflictos.

Claves para facilitar el desarrollo de capacidades

Hay tres elementos esenciales dentro de las organizaciones que facilitan el desarrollo de capacidades: empoderamiento, participación e interacción entre las cuatro dimensiones.

Empoderamiento

En las cuatro dimensiones del desarrollo de capacidades puede suceder que un actor no tiene las habilidades y capacidades para expresar sus intereses, para participar y articularse con los demás actores. En este caso el empoderamiento juega un papel clave y transversal importante, con el objetivo de garantizar la participación en igualdad de condiciones.

Por ejemplo, en el caso de poblaciones indígenas excluidas de la participación en la toma de decisiones, o de un grupo de productores cuya situación de debilidad no les permite articular debidamente sus intereses en una asociación de productores, el proceso de empoderamiento trata de fortalecer su confianza en sí mismos y su capacidad para expresar sus ideas y necesidades.

Así, el propósito del empoderamiento es que los actores desfavorecidos consigan un acceso equitativo a los recursos, participen activamente en los procesos de decisión y puedan demandar sus derechos.

Por eso, se trata de un cambio en la distribución del poder a favor de los actores desfavorecidos, excluidos, discriminados o marginados. Aplicar tal estrategia complementaria puede ser necesario en cada una de las cuatro dimensiones.

Participación

En todas las dimensiones, la participación de los actores en los procesos del desarrollo de capacidades es indispensable, porque nadie aprende sin ser parte activa del proceso de aprendizaje y sin desear el desarrollo de capacidades y expresar sus intereses.

Por lo tanto, ese proceso siempre debe partir de los actores, de sus ideas y aspiraciones, y debe ser conducido y evaluado por ellos mismos. Ellos son el núcleo y el eje de todo el proceso: van cambiando, desarrollan sus capacidades y sus organizaciones, y transforman su entorno. Su orientación cultural y sus diferentes percepciones y perspectivas son el punto de partida para el desarrollo de capacidades.

Las interacciones entre las cuatro dimensiones

Las experiencias en el desarrollo de capacidades enseñan claramente que la concentración en una sola dimensión puede llevar al fracaso. La entrada en una dimensión requiere que las demás dimensiones sean atendidas de una u otra manera.

El descuido de las interacciones da lugar a desequilibrios, frena la velocidad del proceso y debilita el proceso de cambio.

Por ejemplo, si el desarrollo de los recursos humanos no tiene suficientemente en cuenta la situación de las personas en su lugar de trabajo, el

esfuerzo será estéril; si el desarrollo organizacional no toma en consideración las posibilidades de cooperación con otras organizaciones, se estarán haciendo castillos en el aire.

En otras palabras, las interacciones desempeñan un papel decisivo para el éxito del desarrollo de capacidades.

La matriz de resultados que figura a continuación ilustra estas deficiencias a modo de ejemplo:

		DC en las cuatro dimensiones			
El descuido de:		A Recursos Humanos	B Desarrollo organizacional	C Cooperación y desarrollo de redes	D Desarrollo de sistemas / desarrollo institucional
Riesgos al descuidar una dimensión	A Recursos humanos		Déficit de competencias: Faltan capacidades y aptitudes individuales para implementar cambios organizativos.	Déficit en la conducción de negociaciones: Faltan capacidades para la cooperación horizontal.	Déficit de articulación: Los actores no hacen valer sus intereses en las negociaciones.
	B Desarrollo organizacional	Déficit de transferencia: Lo aprendido a nivel individual no se aplica en la organización.		Déficit de reglas: Falta la definición de estructuras y procesos internos.	Déficit de continuidad: Faltan acuerdos sobre reglas y conducción de los procesos.
	C Coop. / redes	Déficit de conocimientos: Se descuida el intercambio horizontal de conocimientos.	Déficit de asociación: No se aprovechan los potenciales de cooperación; soluciones aisladas e ilusión de autarquía.		Déficit de cooperación: Falta de claridad respecto de los papeles y la cooperación entre diferentes actores.
	D Desarrollo de sistemas	Déficit en la amplitud del impacto: Las capacidades y aptitudes adquiridas no son suficientes para el diálogo político.	Condiciones marco no apropiadas: No se aprovechan potenciales desarrollados.	Déficit de compromiso: Las cooperaciones y redes son inestables.	

Orientaciones estratégicas para la gestión del cambio

A lo largo de los años, se han reunido valiosas experiencias que han permitido deducir algunos puntos importantes sobre el proceso de desarrollo de capacidades.

Separar las perspectivas de diferentes actores

Normalmente, los procesos de cambio se llevan a cabo con la participación de diversos actores, con diferentes intereses y ambiciones que a menudo se hacen patentes sólo durante el proceso de cambio.

Para comprender esa dinámica, es necesario sacar a la luz las diferentes perspectivas y opiniones de los actores con el objeto de hacerlas visibles y negociables. Para ello puede ser necesario llevar a cabo un análisis con los actores de los diferentes intereses.

Enfoque sistémico

El desarrollo de capacidades exige una forma sistemática de proceder que tenga en cuenta las interacciones entre las dimensiones y coloque las relaciones entre los actores en el centro de atención. Por eso es útil elaborar una óptica sistémica conjuntamente con los actores.

Información fría y cálida. Conocimientos explícitos e implícitos

Los actores no actúan en razón de estadísticas y estudios. Escogen, desde sus intereses, entre las informaciones que tienen a disposición y actúan con base en sus propias percepciones. Por lo tanto, las impresiones y los informes sobre experiencias personales de diferentes actores son tan importantes como los datos objetivos. Eso significa que los procesos de cambio se deben alimentar con una mezcla de datos fríos (información cuantificable) e interpretaciones cálidas (percepciones).

Compromiso a largo plazo y flexibilidad

El desarrollo de capacidades exige el compromiso continuado y a largo plazo de los involucrados. Aprender y desaprender llevan tiempo, y lo aprendido se olvida rápidamente si no se mantiene y aplica. Intervenciones de carácter único y prioridades cambiantes socavan el resultado del desarrollo de capacidades, por lo que se necesita adoptar una pers-

pectiva a largo plazo para que haya un proceso de aprendizaje y puedan adaptarse los procedimientos de manera flexible.

Orientación hacia los resultados

En el desarrollo de capacidades la cuestión fundamental es qué cambios se esperan en las personas y organizaciones y qué nuevos estímulos se crean de ese modo para que los involucrados puedan mantener tales cambios a largo plazo. Por eso es necesario ponerse de acuerdo con las contrapartes sobre los indicadores de resultados.

Apropiamiento

Por definición, el desarrollo de capacidades tiene como propósito lograr que las personas y organizaciones puedan resolver problemas y alcanzar objetivos por sus propios medios. El apoyo brindado debe corresponder con los procesos de cambio en curso y aprovechar los potenciales existentes, pero se debe observar el principio de mínima intervención.

Obstáculos mentales y trabas

El desarrollo de capacidades apunta a innovaciones y a reformas dentro de un contexto cultural específico. Esto exige, en los programas de cooperación, una buena cantidad de apertura y la disposición a pensar también lo contrario de lo que a primera vista parece lógico y conocido, que está disponible como receta lista para el uso y es de sencilla aplicación.

Lo que importa es, ante todo, ver los potenciales y las estrategias de acción creativas de las posibles contrapartes.

Muchos programas de cooperación para el desarrollo, sin embargo, se han acostumbrado a partir del análisis de problemas y deficiencias, lo que lleva a que cooperantes se engañen con intenciones demasiado ambiciosas e irreales.

En lugar de lo anterior, se necesita una visión clara de lo posible, un intelecto vivaz y creatividad; es cuestión de dirigir la mirada hacia

lo que nos enseña la vida cotidiana en un entorno cultural extranjero: allí viven personas en circunstancias bastante difíciles que han desarrollado estrategias para salir adelante.

Pensar y actuar en términos estratégicos exige desarrollar diferentes opciones y observar atentamente los cambios producidos para poder adaptarse oportunamente a nuevas potencialidades.

La creatividad necesaria para pensar en términos estratégicos se puede fomentar, por ejemplo, trabajando con escenarios. El contexto intercultural brinda posibilidades adicionales: se toma conciencia de la propia orientación cultural, se experimenta lo extraño como irritación y se descubre que los mismos problemas pueden abordarse y resolverse de manera muy diferente en otros entornos.

Vale preguntarnos cuáles son las trabas y barreras mentales que orientan y a veces limitan nuestro pensamiento a la hora de reflexionar sobre estrategias y procesos del desarrollo de capacidades.

En la lista que figura a continuación, se describen las formas de pensamiento habituales que nos dificultan la búsqueda de nuevas opciones estratégicas. La reflexión sobre estos obstáculos mentales amplía el horizonte de búsqueda y promueve un pensamiento sistémico.

Paso de resolución	Forma de pensamiento habitual	En su lugar conviene...
1. Delimitar el problema	Los problemas existen objetivamente y son susceptibles de ser descritos. Sólo hay que formularlos con claridad.	... considerar la situación desde varios ángulos para comprender diferentes percepciones y puntos de vista. El que una situación sea percibida o no como un problema depende de la perspectiva del actor.
2. Determinar la interconexión con otros factores	Cualquier problema es la consecuencia directa de una única causa. Si se sigue esta causalidad se puede abordar lógicamente el problema.	... comprender las relaciones e interacciones entre los factores que influyen en una situación-problema. Las causas pasan a ser resultados y los resultados causas. Se trata de entender las interacciones existentes.
3. Conocer la dinámica	Para comprender una situación basta con tener una descripción exacta o una fotografía del estado de cosas en ese momento.	... determinar los aspectos temporales de las diferentes relaciones y de una situación en conjunto. La trascendencia y la intensidad de las relaciones dentro de una red se modifican con el tiempo. Se trata de comprender esta dinámica.
4. Interpretar las posibilidades de comportamiento	El comportamiento es predecible; sólo necesitamos suficiente información.	... ver futuras trayectorias de desarrollo y simularlas en cuanto a sus posibilidades y consecuencias. Las hipótesis sobre los resultados, opciones estratégicas y escenarios representan la interacción entre los diferentes actores y factores de influencia.
5. Definir las posibilidades de dirección	Cualquier situación-problema puede dominarse y controlarse si se despliegan los suficientes esfuerzos.	... distinguir los factores de influencia controlables y no controlables. Esto permite evaluar de manera realista los riesgos y los límites de la conducción.
6. Configurar las intervenciones de dirección	Una persona decidida, resuelta y enérgica es capaz de implementar cualquier solución.	... concebir la conducción de tal modo que esté dada la posibilidad de autoorganización de los actores y que se observen continuamente los cambios para poder, a su vez, responder de manera acorde a la situación.
7. Hacer evolucionar la solución al problema	Una vez implantada la solución, el problema puede archivar.	... desarrollar la capacidad de resolver problemas por sus propios medios. Los cambios conducen a nuevos planteamientos y problemas que nosotros no conocemos.

Capítulo 2

El marco del programa GTZ y el mandato

La mejor forma de predecir el futuro es inventarlo.

Alan Kay

El que aprende y aprende y no practica lo que aprende, es como el que ara y ara y nunca siembra.

Platón

El programa GESOREN

El programa Gestión Sostenible de los Recursos Naturales (GESOREN), de la cooperación alemana (GTZ) en Ecuador, se propone contribuir a la reducción de la pobreza a través de una gestión sustentable de los recursos naturales.

La base para el logro de este objetivo es que una producción agrícola sustentable permita a pequeños campesinos la generación de productos de alta calidad y certificación orgánica, y que el mercadeo y la comercialización directa a mercados nichos internacionales permitan a los agricultores y sus familias acceder a mayores ingresos.

El programa se divide en cuatro componentes articulados entre sí: (i) Diálogo Político y Gestión de Conocimiento, (ii) Valoración de Servicios Ambientales, (iii) Calidad y Acceso al Mercado y (iv) Gestión Descentralizada de Recursos Naturales.

A continuación una breve descripción de cada uno de los componentes, enfocada en la asesoría que prestan y los beneficios que de ella se derivan.

1. Diálogo Político y Gestión de Conocimiento

Asesoría y Servicio: Las experiencias exitosas en la gestión de recursos naturales, basadas en las convenciones internacionales, son sistematizadas y difundidas a nivel nacional y regional por medio de foros, documentación y, principalmente, por el intercambio orientado hacia la práctica entre especialistas.

Beneficios: Los actores nacionales relevantes, especialmente en el ámbito político, pero también en otros planos, utilizan este conocimiento para la toma de decisiones en la gestión sostenible de recursos.

2. Valoración de Servicios Ambientales

Asesoría y Servicio: Los modelos para el financiamiento de servicios ambientales (agua, bosque, biodiversidad) están desarrollados y las contrapartes reciben asesoramiento para su aplicación.

Beneficios: Mediante la valoración económica de los recursos naturales, las comunidades están en condiciones de recaudar pagos por el uso de estos recursos. Esto produce ingresos adicionales para los grupos destinatarios, quienes contribuyen a la conservación de los recursos naturales, lo que aporta a la estabilización de los ecosistemas tropicales y de tierras altas.

3. Ingresos mediante una mejora del acceso al mercado

Asesoría y Servicio: En el marco de la aplicación del concepto “fomento de cadenas de valor” en productos seleccionados (madera, cacao, café), el programa brinda asesoría desde la producción hasta la comercialización, con énfasis en el mejoramiento de la calidad, estándares ambientales y sociales, asesoría organizacional e integración al mercado.

Beneficios: A través del servicio de asesoría y la integración del sector privado, los productores mejoran su acceso a los mercados de especialidades, con mejores precios en el país y en el extranjero. Esto genera significativos aumentos en los ingresos del grupo destinatario.

4. Gestión descentralizada de recursos naturales

Asesoría y Servicio: Las organizaciones regionales (gobiernos seccionales y sociedad civil) reciben asesoría sobre el desarrollo de sus organizaciones y apoyo en sus procesos de cambio.

Beneficios: Están en condiciones de producir servicios eficientes, orientados a la demanda, en la gestión sostenible de recursos naturales, así como también para el fortalecimiento de las capacidades de articulación y de negociación de los indígenas y de otros grupos poblacionales marginados.

De esta manera, el programa GESOREN contribuye a la superación de los siguientes obstáculos de desarrollo específicos del país, que responden a problemas estructurales económicos, sociales y políticos:

- (1) **Economía extractiva con baja productividad:** Los dos sectores más importantes de la economía, el petrolero y el agrícola, producen con un bajo nivel de transformación. La poca productividad de los pequeños y medianos productores agrícolas provoca un cultivo exhaustivo continuo de los recursos naturales (con sus secuelas de pérdida de biodiversidad, deforestación, desequilibrio hídrico, ampliación de las superficies de uso agrícola, y contaminación por residuos industriales y agroquímicos).

El **programa GESOREN** ha alcanzado resultados positivos de ingresos para las pequeñas y medianas empresas agrícolas y forestales con métodos de producción sostenibles, lo que ha logrado reducir la pobreza. Para garantizar el logro de objetivos, el Programa asesora en todos los niveles de intervención, busca una estrecha articulación entre concepción y aplicación práctica y coopera con otros donantes, ONGs locales, asociaciones y gremios, gobiernos provinciales y municipios, así como con la industria privada. La superación de formas de economía extractiva se realiza a través de modelos de gestión concretos, que se desarrollan conjuntamente con los diferentes actores. Ejemplos constituyen la red en la región amazónica COMAGA, la Corporación de la Reserva de la Biósfera Gran Sumaco (CoRBS), el Servicio Forestal en Macas (SFA), y Asociaciones de Productores y Comercializadores para Café y Cacao (FAPECAFES, UNOCACE).

- (2) **Sociedad fragmentada y falta de integración social:** Las diferencias sociales son extremadamente pronunciadas: el 1 % de las personas laboralmente activas reciben el 25 % del ingreso. Los diferentes sectores económicos se han desarrollado en su mayor parte de manera dispar, lo que ha llevado a la profundización de las diferencias regionales, sociales y étnicas. Grupos de interés político aprovechan las disparidades regionales para imponer sus intereses particulares. La redistribución social a través del sistema tributario y la descentralización son el punto cardinal de las reformas estructurales. Pero existen modelos de mecanismos de articulación y concertación a nivel local y regional. Un buen ejemplo es el modelo de gestión político en la provincia de Tungurahua, que se desarrolló inicialmente a partir del Componente Manejo de Cuencas Hidrográficas.

El **programa GESOREN** responde contribuyendo a formas de aprovechamiento sostenible, incremento de producción e innovaciones tecnológicas. De manera indirecta, el Programa aporta para la articulación de los diferentes actores en las cadenas de producción y redes, cooperando y fortaleciendo un sinnúmero de organizaciones de la sociedad civil y privadas (organizaciones intermediarias). Así, busca impulsar el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, el incremento de la productividad y el abastecimiento primordial a nivel local y regional. Esta forma de cooperación es también un aporte al desarrollo democrático y pacífico, como muestra el ejemplo del modelo de gestión político en Tungurahua y de manejo de conflictos en las cuencas hidrográficas.

- (3) **Servicios públicos disfuncionales e ineficientes y corrupción:** La administración organizada de forma centralista es lenta y genera un sistema lleno de procedimientos burocráticos y formalistas, lo que favorece la corrupción endémica, la inseguridad legal y la discriminación social. Sólo existen principios de formas de abastecimiento primordial descentralizado con economía mixta. Reformas débiles o pospuestas por el quehacer político diario contribuyen a que la confianza de amplios sectores de la pobla-

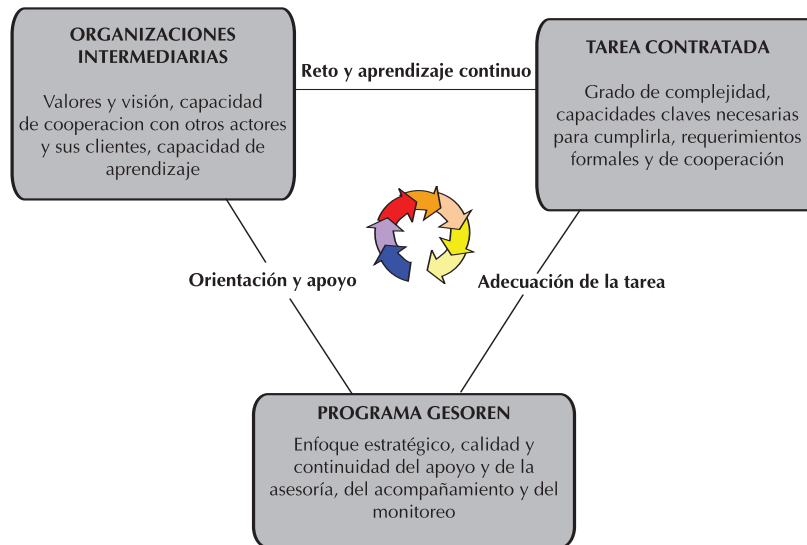
ción en las instituciones estatales sea baja. Las experiencias en el Ecuador y en la región indican que el éxito de nuevos modelos de administración en el área ambiental depende fundamentalmente, primero, de que el marco normativo sea adecuado a la situación del país y, segundo, de que su efectividad real se pueda verificar con modelos de gestión prácticos.

El **programa GESOREN** contribuye directamente, en especial en el marco del asesoramiento político, a que en los sectores medioambientales y agrícolas se desarrollen intervenciones orientadas a reglamentaciones y modelos de administración descentralizados. El fortalecimiento de las capacidades de servicios de las organizaciones intermediarias alivia a las instituciones públicas de sus tareas de ejecución y contribuye indirectamente a que se desarrollen formas eficientes de cooperación pública-privada. Ejemplos conocidos son modelos innovadores de control forestal (terciarización), el Nuevo Modelo de Gestión en la Provincia de Tungurahua y proyectos de pagos por servicios ambientales.

Para lograr los objetivos del programa GESOREN y dar sostenibilidad a los objetivos planteados, es indispensable la capacidad de gestión y de respuesta de las organizaciones intermediarias. Por esto es fundamental alcanzar un funcionamiento efectivo de este sistema de cooperación entre GESOREN y las organizaciones intermediarias.

En el ciclo de la gestión del Programa (desde la identificación de contrapartes y proyectos específicos hasta la planificación, implementación y evaluación de las actividades), es evidente que la capacidad propia de gestión y la capacidad de cooperar de las organizaciones intermediarias con otros actores tienen una incidencia clave para lograr los objetivos acordados.

Los componentes del sistema y sus papeles se observan en el gráfico siguiente:



Cada uno de ellos trabaja en líneas temáticas de acción, que reflejan intervenciones en tres niveles: asesoramiento político, fortalecimiento institucional y aplicación local.

La asesoría a nivel político se realiza a través de la creación y apoyo de grupos de trabajo y comités, y de la elaboración de estudios en los ministerios de Ambiente y de Agricultura, que contribuyen al desarrollo de estrategias, políticas y normas.

El fortalecimiento institucional de las organizaciones intermedias se fomenta principalmente a través de la capacitación, proyectos de cambio, acompañamiento de proyectos y estudios, y mejora del acceso al conocimiento.

A nivel de la implementación se apoya especialmente a las organizaciones de productores y a las contrapartes públicas locales, para continuar desarrollando sus capacidades técnicas, organizativas y administrativas.

El mandato: los objetivos estratégicos del DC

En octubre de 2004, la Cooperación Alemana (GTZ) contrató a la empresa consultora *odcp consult* para que - a través del programa GESOREN - llevara adelante el proceso de Desarrollo de Capacidades (DC), dirigido a las organizaciones con las cuales los componentes del programa GESOREN colaboran.

El mandato definido en el contrato entre GTZ y *odcp consult* destaca los resultados siguientes:

- (1) Las organizaciones intermediarias seleccionadas han identificado su potencial de desarrollo y definido sus proyectos de cambio.
- (2) Las organizaciones intermediarias seleccionadas han aumentado su capacidad de gestión y prestan parcialmente servicios rentables.
- (3) Los proyectos de cambio de las organizaciones intermediarias contribuyen finalmente a los objetivos del Programa en el manejo sostenible de los recursos naturales y, por consiguiente, a la mitigación de la pobreza.

La asesoría de *odcp consult* comprende procesos acordados a través de la asesoría intermitente dirigida a las organizaciones intermediarias, el monitoreo de estos procesos de asesoría, la coordinación en el grupo de asesores y con GESOREN, y la gestión continua del conocimiento en talleres de intercambio con las organizaciones intermediarias.

Visión global de las organizaciones intermediarias y sus retos principales

El proceso se inició con 12 organizaciones intermediarias seleccionadas por GTZ, pero posteriormente el Grupo Coordinador aprobó las solicitudes de incorporación de cuatro más.

Por diversas razones, en cinco organizaciones (SFA, UC-E, ER-DESU, FOMRENA y APROCANE), se suspendió la asesoría (una de ellas, FOMRENA, se reincorporó más adelante).

En total, 16 organizaciones se han beneficiado de este proceso y 12 de ellas han mantenido una vinculación estrecha y permanente durante el proceso.

Por su diversidad y por la etapa de desarrollo de cada organización, el campo específico del desarrollo de capacidades resultó de un proceso de diálogo y reflexión con los responsables de cada una de las organizaciones intermediarias.

Por eso, el menú individual, a la medida de cada una de las organizaciones, estaba compuesto de cuatro diferentes enfoques que se mencionan a continuación:

ORIENTACIÓN Y ESTRATEGIA (ORES): ¿Dónde estamos? - ¿A dónde nos dirigimos?

- ☞ Lograr una visión compartida, tomando en cuenta las tendencias en el entorno.
- ☞ Orientación hacia los clientes.
- ☞ Clarificación de la personería jurídica.
- ☞ Posicionamiento en el mercado.
- ☞ Definición y validación de un portafolio de servicios.
- ☞ Participación del personal y/o miembros.
- ☞ Visualización y comunicación de la estrategia.

COOPERACIÓN CON OTROS ACTORES (COOP): ¿Con quién? – ¿Para qué?

- ☞ Visualización del panorama de otros actores relevantes.
- ☞ Definición de las ventajas comparativas.
- ☞ Desarrollo de la participación en alianzas y redes.
- ☞ Fortalecimiento de la capacidad de gestión de redes.

DISEÑO Y MEJORAMIENTO DE SERVICIOS (SERV): ¿Qué ofrecer? – ¿Para quién?

- ☞ Definición de la calidad y cantidad de servicios rentables.
- ☞ Diseño de la cadena de elaboración.
- ☞ Estandarización de los procesos de elaboración.
- ☞ Plan de negocios.
- ☞ Promoción y mercadeo de servicios.

- ☞ Seguimiento de costos internos y de transacción.
- ☞ Validación de experiencias: presentación y difusión de modelos exitosos de gestión.

ESTRUCTURA Y PROCESOS INTERNOS (ESPRO): ¿Qué reglas necesitamos? – ¿Cómo tomamos las decisiones?

- ☞ Mejoramiento de la coordinación y cooperación interna entre las diferentes entidades.
- ☞ Fortalecimiento de las capacidades internas de gestión y coordinación.
- ☞ Análisis de las tareas y definición de la estructura organizacional.
- ☞ Control de costos y aumento de la eficiencia.
- ☞ Mejoramiento del sistema de información y comunicación.
- ☞ Elaboración de un sistema de control de calidad.
- ☞ Fortalecimiento de capacidades específicas, temáticas y metodológicas, por ejemplo en servicios de capacitación, manejo de conflictos, planificación empresarial, etc.

En el cuadro de la página siguiente, se aprecia el diverso grado de importancia de cada uno de los enfoques en las diferentes organizaciones intermediarias.

La asesoría en el Desarrollo de Capacidades partió de considerar las demandas de las propias organizaciones, por lo que se ajustó y se adaptó a las circunstancias particulares.

Como se menciona en el método de la asesoría, se apoya a las OI para que elaboren e implementen proyectos de cambio (PCs) que respondan a sus necesidades, potencialidades y capacidades para llegar a los cambios organizacionales. Más adelante se presenta una síntesis de la información general de la asesoría desarrollada con cada OI.

Organizaciones intermediarias / OIs	Enfoques y temas			
	ORES	COOP	SERV	ESPRO
1. Servicio Forestal Amazónico, SFA	+	++	+	+++
2. Fundación para la Conservación y el Desarrollo Sostenible, FDS	+++	+	+++	+
3. Corporación Reserva de Biósfera Sumaco, CoRBS	+++	+	+++	+
4. Unidad Coordinadora de Esmeraldas, UC-E	+++	++	+	+
5. Consorcio de Municipios Amazónicos, COMAGA	++	+	+++	+
6. Fundación Agroforestal SAMEK NUNKA, SN	+++	+	+++	++
7. Fundación Andina para Manejo Sostenible de Recursos Naturales, FOMRENA	+++	+	+++	+
8. Modelo de Gestión del Gobierno Provincial de Tungurahua, EG-GPT	+	+	+	+++
9. Frente Común de Movimientos Indígenas, MUSHUK YUYAY	+++	++	+	+
10. Mancomunidad de Municipios del Frente Sur Occidental, FSO	++	+	+++	+
11. Unión de Organizaciones Campesinas Cacaoteras del Ecuador, UNOCACE	+	+	++	+++
12. Federación de Asociaciones de Caficultores del Sur, FAPECAFES	+	+	+++	+
13. Energía Renovable & Desarrollo Sustentable,ERDESU	++	++	+	+
14. Asociación de Productores de Cacao del Norte de Esmeraldas, APROCANE	++	+	++	+++
15. Federación de Centros Chachis de Esmeraldas, FECCHE	+++	+	+	++
16. Productores Agro Ecológicos y Comercio Asociativo de Tungurahua PACAT	++	+	+++	++

Leyenda:

+++	Tema principal
++	Tema de segunda prioridad
+	Tema lateral

OI	Objetivos de la Asesoría	Temas de gestión
1.SFA Servicio Forestal Amazónico Macas <ul style="list-style-type: none"> • Enlace: Milton Reinoso • Contacto: teléfono 072 702355 seforma@mo.pro.ec 	Propuesta inicial: Implementar un modelo de gestión efectiva entre la matriz y las sucursales. Nota: Proyecto Suspendido. SFA informó el 10.03.06 su retiro de Ols de GTZ, Grupo Coordinador, el 27.07.06, conoce y acepta retiro.	Intensidad Alta (IA): <ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la rentabilidad de los servicios. • Fortalecimiento de estructura interna y procesos. Intensidad Media (IM): <ul style="list-style-type: none"> • Financiamiento. • Mejoramiento de los servicios.
2.FDS Fundación Servicio Ecuatoriano para la Conservación y el Desarrollo Sostenible. -Ex Manejo Forestal Comunitario siguientes: (MFC-E). Esmeraldas <ul style="list-style-type: none"> • Enlaces: Wagner Ramirez, Ramón Estupiñán y Marcelo Estévez • Contacto: teléfono 06 272 4649 wramirez2002@yahoo.com www.fds.org.ec 	Propuesta inicial: Alcanzar autonomía organizativa frente a la GTZ. Se trabajó en los PCs financiamiento. <ul style="list-style-type: none"> • PC1: Verificar la viabilidad del MFC-E como una entidad autónoma. • PC2: Apoyar en la operación de la organización. • PC3: Avances en la estructura organizacional. 	IA: <ul style="list-style-type: none"> • Definición de orientación y estrategia. • Obtención de IM: <ul style="list-style-type: none"> • Incorporación de nuevos clientes / socios. • Definición de portafolio de servicios. • Definición y fortalecimiento de la estructura interna y de los procesos internos.
3. CoRBS Corporación de Reserva de Biosfera Sumaco Tena <ul style="list-style-type: none"> • Enlace: Ángel Pérez, Diana Miranda, Elena Mejía • Contactos: teléfono 2887727; corbs@sumaco.org 	Propuesta inicial: Facilitar un modelo corporativo de gestión de la biosfera. Se desarrollaron los siguientes PCs: <ul style="list-style-type: none"> • PC1: Bases para competencias ambientales de gobiernos seccionales en la Reserva de Biosfera Sumaco. • PC2: Plan Estratégico. • PC3: Orgánico funcional. • PC4: Creación de red de información cooperación ambiental. 	IA: <ul style="list-style-type: none"> • Definición de orientación y estrategia. IM: <ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento de la calidad de los servicios. • Definición y fortalecimiento de la estructura interna y de los procesos internos.

OI	Objetivos de la Asesoría	Temas de gestión
4. UC-E Unidad Coordinadora para el manejo sostenible de los recursos naturales de la provincia de Esmeraldas. Esmeraldas • Contacto: teléfono 06 2728921 ucesmeraldas@yahoo.es	Propuesta inicial: Redireccionar el accionar de la UC-E para fortalecer un funcionamiento autónomo de la organización. Establecer propuestas factibles de ejecutar con el financiamiento de organizaciones miembro de la UC-E. Nota: Proyecto suspendido, el Grupo Coordinador el 21.11.05 condiciona continuidad del apoyo. Por falta de respuesta, 27.07.06 se cancela el apoyo.	IA: • Definición de orientación y estrategia
5. COMAGA Consorcio de Municipios Amazónicos Quito • Enlace: Carlos Medina, Edgar Córdova y Carlos Coronel • Contacto: teléfono 2950699 comaga@andinanet.net	Propuesta inicial: Mejorar los servicios que ofrecen las UMDS a través de una instancia técnica que opere desde el COMAGA. • PC1. Implementación de la Unidad Técnica para apoyo a las UMDS. • PC2. Avances en actividades focalizadas hacia el fortalecimiento institucional.	IA: • Mejoramiento de la calidad de los servicios. IM: • Definición de orientación y estrategia.
6. SAMEK NUNKA Fundación Agroforestal Macas • Enlace: Napoleón Peralta y Roberth Samaniego • Contacto: teléfono 072 702 468 mmariel@macas.ecuanet.net	Propuesta inicial: Diseñar y vender un portafolio de productos y servicios para la Amazonía. Se elaboraron los siguientes PCs: • PC1: Plan estratégico con cartera de servicios rentables orientados a captación de recursos. • PC2: Concreción de financiamiento y fortalecimiento de ventas de productos. • PC3: Apoyo en estrategia de mejoramiento y fortalecimiento interno. • PC4: Búsqueda de financiamiento de corto plazo.	IA: • Definición de orientación y estrategia. IM: • Definición de portafolio de servicios. • Definición y fortalecimiento de la estructura interna y de los procesos internos.

OI	Objetivos de la Asesoría	Temas de gestión
7. FOMRENA Fundación Andina para el Fomento de Tecnologías de Manejo Sostenible de Recursos Naturales Quito <ul style="list-style-type: none"> • Enlace: María Fernanda Muriel • Dirección: Calle San Salvador E7-151 y Martín Carrión 	Propuesta inicial: Diversificar fuentes de financiamiento para lograr posicionamiento autónomo de GTZ. Nota: Grupo Coordinador suspende la Asesoría el 14.12.06	IM: <ul style="list-style-type: none"> • Obtención de financiamiento. • Definición de portafolio de servicios.
8. Modelo de Gestión Tungurahua Gobierno Provincial de Tungurahua – Equipo de Gestión Ambato <ul style="list-style-type: none"> • Enlace: José Larrea, Daniel Casañas, Cecilia Chacón • Contacto: Teléfono 032 422054 	Propuesta inicial: Fortalecer el equipo de gestión del Gobierno Provincial de Tungurahua. Elaborados los siguientes PC: <ul style="list-style-type: none"> • PC1: Fortalecer el equipo de gestión del Gobierno Provincial de Tungurahua, mediante la designación del Director de Planificación del CPT. • PC2: Definición y concreción de aportes técnicos y económicos de actores claves. • Apoyo en demandas específicas del equipo de gestión para su fortalecimiento. 	IA: <ul style="list-style-type: none"> • Definición de orientación y estrategia. • Incorporación de nuevos clientes / socios. IM: <ul style="list-style-type: none"> • Definición y fortalecimiento de la estructura interna y de los procesos internos.
9. MUSHUK YUYAY Frente común de movimientos indígenas de Tungurahua (Organizaciones MIT-MITA-AIET) Ambato <ul style="list-style-type: none"> • Enlaces: Miguel Ángel Cashabamba, Manuel Ainaguano, Antonio Chachipanta • Contacto: teléfono 032 422054 	Consolidar la Unidad Técnica Local como articulación para fortalecer el Frente conformado por los tres movimientos indígenas. Se desarrollaron los siguientes PCs: <ul style="list-style-type: none"> • PC1: Conformación y financiamiento de la Unidad Técnica Local. • PC2: Fortalecimiento de la gestión de las directivas. • PC3: Elaboración de propuesta de salud indígena como parte de la agenda común. 	IA: <ul style="list-style-type: none"> • Definición de orientación y estrategia. • Mejoramiento de la calidad de los servicios. IM: <ul style="list-style-type: none"> • Definición y fortalecimiento de la estructura interna y de los procesos internos.

OI	Objetivos de la Asesoría	Temas de gestión
10. FSO Mancomunidad de Municipios del Frente Sur Occidental de Tungurahua Cevallos, Mocha, Quero y Tisaleo <ul style="list-style-type: none"> Enlace: Danilo Tamayo, Bayardo Constante, Flavio Jimenez Contacto: 032 872148 	Propuesta inicial: Fortalecimiento de la mancomunidad, a través de resultados concretos. Se acordó desarrollar los siguientes PCs: <ul style="list-style-type: none"> PC1: Legalización de la mancomunidad y conformación de la Unidad Técnica. PC2: Elaboración de banco de proyectos (páramos, riego, agua, productivo y servicio mancomunado de desechos sólidos). PC3: Conformación de plataforma técnica para prestación de servicios de asistencia técnica y capacitación agropecuaria. 	IA: <ul style="list-style-type: none"> Definición de orientación y estrategia. Definición de portafolio de servicios. IM: <ul style="list-style-type: none"> Obtención de financiamiento. Definición y fortalecimiento de la estructura interna y de los procesos internos.
11. UNOCACE Unión de Organizaciones Campesinas Cacaoteras del Ecuador Guayaquil y Milagro <ul style="list-style-type: none"> Enlace: Freddy Cabello, Lenín León Contacto: teléfono 04 2273585 unocace@on.net.ec 	Propuesta inicial: Optimizar el engranaje funcional de las actividades de la Gerencia. Se desarrollaron los siguientes PCs: <ul style="list-style-type: none"> PC1 orientado al fortalecimiento de la gerencia en los procedimientos contables. PC2 orientado al fortalecimiento de la Directiva (elaboración de reglamento de funcionamiento). 	IA: <ul style="list-style-type: none"> Definición y fortalecimiento de la estructura interna y de los procesos internos.
12. FAPECAFES Federación Regional de Asociaciones de Pequeños Cafetaleros Ecológicos del Sur Loja <ul style="list-style-type: none"> Enlace: Roberto Jiménez, Valentín Chinchay Contacto: teléfono 07 2583478 rjimenez@fapecafes.org.ec 	Propuesta inicial: Las exportaciones se han diversificado con un producto alternativo. Se acordó el desarrollo de los siguientes PCs: <ul style="list-style-type: none"> PC1: Apoyo para que exportaciones se diversifiquen con un producto alternativo. 	IA: <ul style="list-style-type: none"> Mejoramiento de la calidad de servicios. Definición y fortalecimiento de la estructura interna y de los procesos internos.

OI	Objetivos de la Asesoría	Temas de gestión
	<ul style="list-style-type: none"> • PC2: Apoyar el funcionamiento de la Junta Directiva, a través de reglamento interno. • PC3: Apoyar al sistema de comunicación interno y externo, para lograr mayor consistencia entre objetivo económico y asociatividad. 	IM: <ul style="list-style-type: none"> • Definición de orientación y estrategia. • Obtención de financiamiento.
13. ERDESU Energía Renovable & Desarrollo Sustentable Quito <ul style="list-style-type: none"> • Enlace: Óscar Reyes • Contacto: teléfono: 2253340 proha@access.net.ec 	Nota: Organización Suspensa por decisión de grupo Coordinador del 27.07.06 En noviembre de 2005 se autoriza iniciar contactos con directivos para ratificar y aclarar su interés y si es del caso su PC.	
14. APROCANE Asociación de Productores de Cacao del Norte de Esmeraldas Esmeraldas <ul style="list-style-type: none"> • Enlace: Virginia Borja, Néstor Lemos • Contacto: teléfono 06 2786027 aprocane@andinanet.net 	No se concretó la identificación de PC.El apoyo debería dirigirse al fortalecimiento de su capacidad de gestión del proyecto BID. Nota: Grupo Coordinador suspende la Asesoría el 14.12.06 Aprobado su ingreso en noviembre de 2005.	
15. FECCHÉ Federación de Centros Chachis de Esmeraldas Esmeraldas <ul style="list-style-type: none"> • Enlace: Wilton Diaz, Fernando Pianchiche • Contacto: Wilton42@latinmail.com fecche@latinmail.com 	Propuesta inicial: Fortalecer la organización en su relación con las bases. Se elaboró el PC1: <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la comunicación entre la comunidad, la directiva y cooperantes. Aprobado su ingreso en noviembre de 2005.	IA: <ul style="list-style-type: none"> • Definición de orientación y estrategia
16. PACAT Productores agro ecológicos y comercio asociativo de Tungurahua <ul style="list-style-type: none"> • Enlaces: Homero Rodríguez, Polivio Punina, Antonio Chachipanta, Lorenzo Yanzapanta 	PC1: Para fortalecer la comercialización de productos de calidad, requieren una personería jurídica y por ello la aprobación de los estatutos. Aprobado su ingreso en julio de 2006.	IA: <ul style="list-style-type: none"> • Definición y fortalecimiento de la estructura interna y de los procesos internos.

En el cuadro síntesis siguiente se presentan los temas de gestión en los que cada OI enfocó el desarrollo de sus capacidades:

ORGANIZACIONES INTERMEDIARIAS	(i)	(ii)	(iii)	(iv)	(v)	(vi)	(vii)
1. SFA							
2. FDS							
3. CoRBS							
4. UCE							
5. COMAGA							
6. SAMEK NUNKA							
7. FOMRENA							
8. MG TUNGURAHUA							
9. Mushuk Yuyay							
10. FSO							
11. UNOCACE							
12. FAPECAFES							
13. ERDESU							
14. APROCANE							
15. FECCHE							
16. PACAT							

INTENSIDAD
ALTA

INTENSIDAD
MEDIA

Temas /aspectos de gestión:

(i).Definición de orientación y estrategia.

(ii).Incorporación de nuevos clientes / socios.

(iii).Obtención de financiamiento (elaboración de proyectos).

(iv).Definición de portafolio de servicios.

(v).Mejoramiento de la calidad de los servicios.

(vi).Incremento de la rentabilidad de los servicios prestados (control de costos).

(vii).Definición y fortalecimiento de la estructura interna y de los procesos internos.

Capítulo 3

El proceso de la asesoría

*Añade el hombre conocimientos a conocimientos:
nunca el saber es bastante. Si tanto es uno más hombre
cuanto más sabe, el más noble empleo será el aprender.*

Baltasar Gracián y Morales

*Los planes suelen volar como el cóndor, la realidad cojea como el
limosnero ciego.*

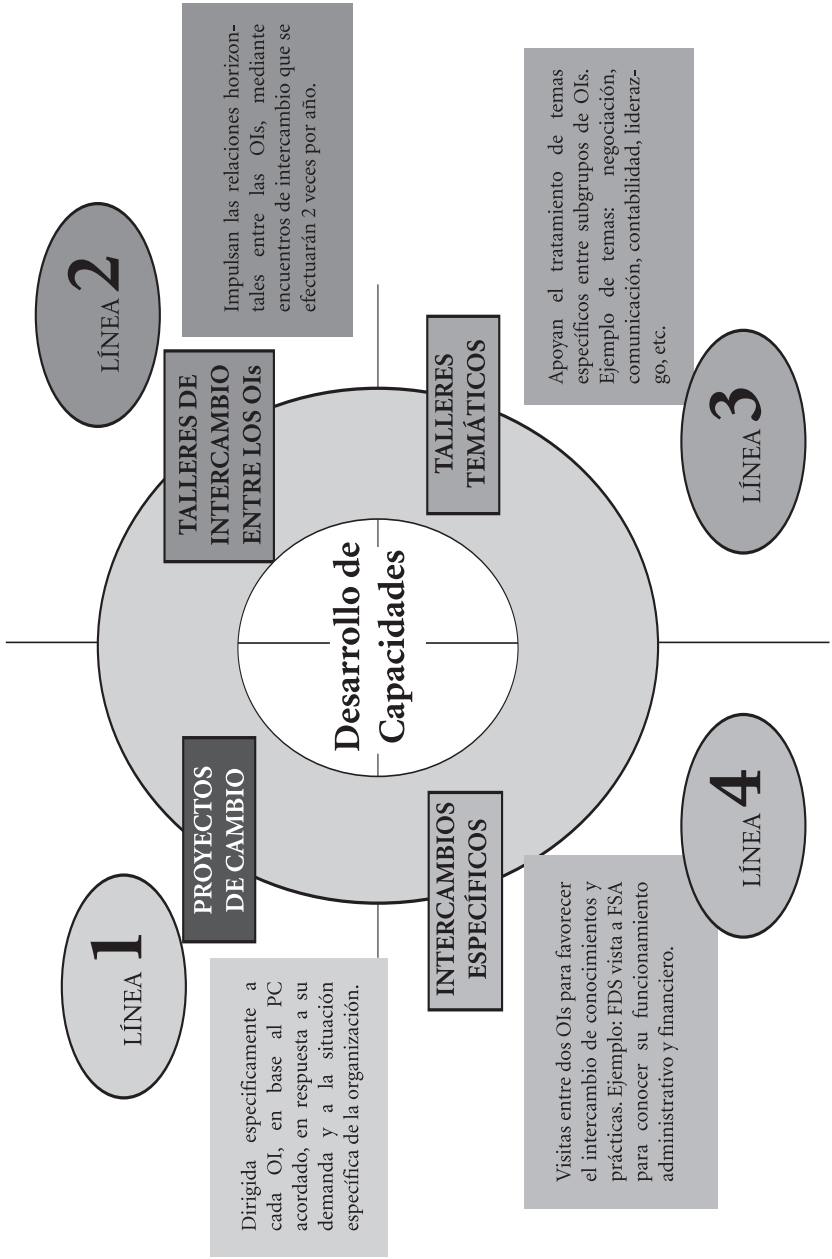
Refrán aymara

La Metodología

La asesoría brindada a las organizaciones intermediarias (OIs) buscó establecer una metodología adecuada a las necesidades de cada una de ellas.

En ese sentido, comprendió procesos acordados a través de una asesoría intermitente dirigida a las Organizaciones Intermediarias (OIs), el monitoreo de estos procesos de asesoría, la coordinación entre el grupo de asesores y con el programa GESOREN, y la gestión continua del conocimiento en talleres de intercambio con las OIs.

La asesoría diseñó, de acuerdo con cada OI, las pautas del apoyo intermitente correspondiente. Para ello, con base en las discusiones en el Grupo Coordinador, se ratificaron dos campos principales: Proyectos de Cambio y Talleres de Intercambio entre OIs, los que se estructuraron en cuatro líneas de trabajo:

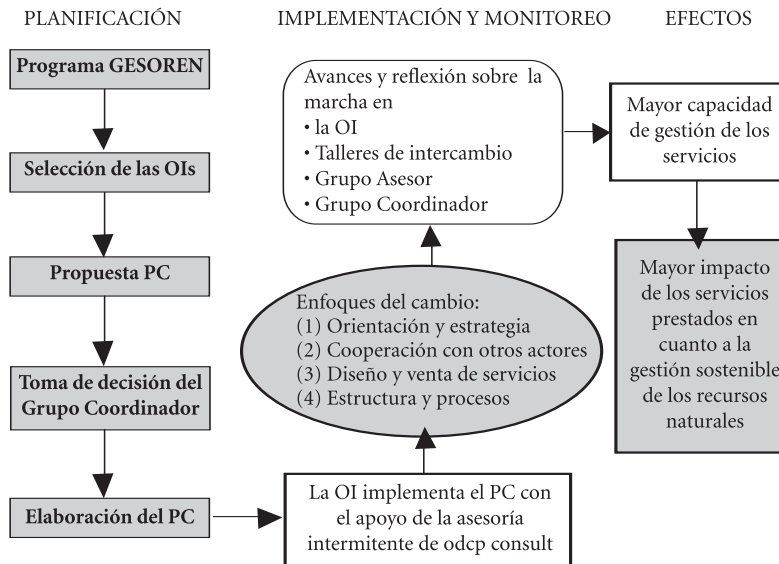


Para concretar estas líneas, los supuestos que guiaron el trabajo de la asesoría, a lo largo del proceso, fueron:

- ☞ El logro de los objetivos del programa GESOREN depende en gran medida de la capacidad de gestión de las OIs.
- ☞ Cada OI tiene su propia historia, sus características, perspectivas y potencialidades.
- ☞ El papel del grupo de asesores es apoyar a las OIs en la definición y la implementación de los cambios que la OI quería realizar.
- ☞ La asesoría a la OI responde en cada caso a la voluntad y las necesidades de la OI.

En suma, la inversión en el desarrollo de las capacidades de las OIs radica en el convencimiento de que la gestión sostenible de los recursos naturales puede ser aumentada a través del incremento de la capacidad de gestión de las OIs.

Este supuesto implica que existe congruencia de objetivos entre una mayor autonomía y capacidad de gestión de las OIs y una gestión sostenible de los recursos naturales. Lo anterior se visualiza de la forma siguiente:



Los Proyectos de Cambio (PC)

La asesoría de procesos apoyó a las OIs para que definan, elaboren e implementen sus proyectos de cambio organizacional. Estos debían responder a las necesidades identificadas, las potencialidades y las capacidades reales de las OIs para llegar a resultados palpables.

En un primer momento, se comenzó con la clarificación de los aspectos conceptuales y definición del método de trabajo.

Para ello, se trabajó en el bosquejo de una visión, el diagnóstico del estado actual y una definición de los objetivos del cambio organizacional.

El bosquejo de la visión significó negociar el destino del viaje y dibujar un cuadro positivo del futuro que definiera la situación de la OI en tres años, basada en tres preguntas: ¿Quiénes somos y qué hacemos? ¿Para quién? ¿Con quién?

En el diagnóstico del estado actual, los participantes identificaron datos y características cualitativas de su organización. De ese modo, se desarrolló un modelo del estado actual que correspondía a la experiencia y percepción acerca de la organización. Presentaron tanto lo interior de la organización (estructura, procesos) como las relaciones de cooperación externa con otros actores.

Los objetivos del cambio organizacional se definieron en términos de productos y servicios, cooperación externa con otros actores, capacidades requeridas del personal clave, y ajustes necesarios de los procesos internos y de la estructura interna que deberían garantizar bajos costos y mayor efectividad en las prestación de los servicios.

En un segundo momento, se definieron los Proyectos de Cambio (PC) y se formó un grupo de tarea responsable para su aplicación.

Los PC son las herramientas básicas para estructurar y conducir el cambio y la interacción entre los actores en una fase de innovación compleja.

Trabajar con el modelo de PC significa desagregar el gran proceso de cambio y dividirlo en pedazos de menor magnitud y de menor tiempo. Así, se mejoran las condiciones para conducir el cambio y advertir riesgos, aprender de las expresiones de resistencia al cambio y ajustar el PC con oportunidad.

Los PCs, como concepto fundamental para secuenciar el cambio, tienen las siguientes características:

- ☞ Un PC es un cambio rápido a corto plazo (de seis hasta doce meses), dentro de un proceso de cambio de mayor alcance, que genera resultados concretos, palpables y demostrativos en el sistema.
- ☞ La ejecución del PC requiere de un compromiso duradero de los actores involucrados.
- ☞ El PC se define a partir de dos o tres hitos. Un plan detallado del PC es inútil e impide la flexibilidad necesaria para su implementación.
- ☞ El PC está definido por los hitos, los recursos financieros y el grupo de tarea mixto, heterogéneo y temporal compuesto por personas de diferentes campos profesionales temáticos y niveles jerárquicos.
- ☞ El PC tiene un nombre llamativo para facilitar la comunicación sobre la marcha.
- ☞ La resistencia al cambio, en forma expresa o sutil, contiene información válida para el mejoramiento del PC.

El proceso de definición y aplicación de los PCs fue responsabilidad de cada OI. Para el efecto éstas contaron con el apoyo del grupo asesor, que con base en acuerdos establecidos efectuaba intervenciones específicas para apoyar y orientar las tareas desarrolladas por las OIs.

Pautas y roles del grupo asesor

Las pautas que guiaron la asesoría intermitente a las OIs y que, al mismo tiempo, sirvieron para su autoverificación, se enmarcan en las siguientes interrogantes:

- ☞ Momento oportuno: ¿Notamos disponibilidad, voluntad e interés para saber cuándo es el momento oportuno para la intervención?
- ☞ Entrada: Desde el inicio, ¿clarificamos periódicamente los papeles de los actores y nos aseguramos el respaldo de los líderes?
- ☞ Flexibilidad: ¿Ajustamos nuestra intervención en función de los cambios relevantes en el entorno para la OI y del grado de apropiación?
- ☞ Utilidad: ¿Logramos demostrar utilidad a través de resultados palpables, tangibles y visibles?
- ☞ Competencia disponible en la OI: ¿Las competencias temáticas y metodológicas del personal de la OI permitieron continuar el trabajo?
- ☞ Liderazgo en la OI: En la OI, ¿se toman las decisiones estratégicas y operativas en el momento oportuno?
- ☞ Apoyo logístico y administrativo de parte del Programa: Para llevar a cabo la asesoría, ¿se cuenta con el apoyo logístico y los equipos adecuados para realizar el trabajo?
- ☞ Comunicación interna en el Grupo Asesor: ¿Logramos intercambiar y aprender sobre avances y limitaciones en forma conveniente?

Los roles del grupo asesor, en su articulación con las OIs, hacían énfasis en lo siguiente:

- ☞ Facilitar el diálogo en las OIs de manera que logren definir su orientación y su portafolio de servicios en su entorno específico.
- ☞ Apoyar a las OIs en la identificación y elaboración de los PCs.
- ☞ Orientar y facilitar el proceso de implementación de los PCs.
- ☞ Elaborar y presentar los perfiles e informes de monitoreo.
- ☞ Conducir los PCs hacia resultados tangibles y visibles.
- ☞ Asegurar la comunicación continua con los responsables de componentes del programa.
- ☞ Participar en los Talleres de Intercambio y las reuniones del Grupo Asesor.
- ☞ Elaborar instrumentos de asesoría para compartirlos en el Grupo Asesor.

- ☞ Identificar los dos factores claves de la calidad de la asesoría: flexibilidad y capacidad de adaptación a la demanda en el momento oportuno; y reflexión continua del grupo asesor.

Los talleres temáticos y de intercambio horizontal

Fueron eventos - encuentros que se llevaron a cabo con la participación de todas las OIs, con intervalos de dos, tres meses. En total se realizaron nueve talleres. Los objetivos de los talleres fueron los siguientes:

- ☞ Compartir información y conocimiento sobre los avances en los PCs: ¿Hasta dónde hemos llegado? ¿Por qué?
- ☞ Intercambiar entre OIs temas y experiencias comunes: ¿Qué experiencias tenemos respecto a contenidos? ¿Respecto a la asesoría?
- ☞ Facilitar contactos y oportunidades de intercambio entre las OIs en los temas que les interesan: ¿Qué apoyos necesitamos? ¿Qué podemos ofrecer a las demás OIs?
- ☞ Intercambiar experiencias sobre temas específicos (manejo de conflictos, gestión de proyectos, liderazgo, etc.): ¿Qué experiencias podemos compartir?
- ☞ Indicar al Grupo Asesor casos exitosos y cuellos de botella y servir como medio para la gestión del conocimiento.

A continuación se presentan los principales resultados logrados en cada uno de los encuentros.

1. Taller de arranque (realizado en Quito del 19 al 20 de enero de 2005).

Este taller tuvo como propósito constituir las bases para los trabajos específicos del Desarrollo de Capacidades (DC) y se estableció en los casos concretos de las organizaciones intermediarias del Programa, partiendo de sus experiencias, con el fin que los participantes:

- ☞ conocieran los conceptos básicos y los procedimientos de la asesoría en DC.

- ☞ identificaran los perfiles de los Proyectos de Cambio organizacional que ellos preferían implementar;
- ☞ acordaran los pasos a seguir con los asesores.

2. II Taller de Intercambio entre OIs del 27 de Abril del 2005

El objetivo del taller fue el fortalecer la base conceptual de los participantes, establecer los primeros eslabones de intercambio horizontal entre las OIs y fortalecer su relación con los asesores y asesoras del Programa Gesoren. El evento tuvo dos objetivos específicos:

- ☞ conocer los conceptos básicos de la asesoría de procesos al Desarrollo de Capacidades y los Proyectos de Cambio en camino.
- ☞ compartir experiencias y buenas prácticas de asesoría e identificar apoyos específicos a los Proyectos de Cambio.

3. III Taller de intercambio entre OIs del 1 de julio del 2005

El objetivo de este taller consistió en promover el intercambio entre las OIs que participaron en el programa GESOREN con la finalidad de que compartieran experiencias y establecieran relaciones para optimizar sus procesos de cambio. Con este propósito se verificaron avances (¿Qué hemos hecho?), se hizo un monitoreo de cada PC (¿Qué apoyos y qué obstáculos hemos encontrado?), se reflexionó sobre los avances de las OIs y sus factores de éxito, y se concluyó con consultas específicas.

Se observaron avances significativos en los PC y se identificó que las OIs pasaban de la preocupación por la supervivencia a delinear una visión hacia el futuro. Así mismo, las OIs seguían con claridad su proceso y argumentaban que conseguían resultados tangibles.

4. IV Taller de intercambio entre OIs del 22 de noviembre del 2005

Este taller tuvo como objetivo promover y profundizar el intercambio entre las OIs para que compartan experiencias y establezcan relaciones para optimizar sus procesos de cambio, así como conocer nuevas propuestas de PCs. A partir de este taller se incorporaron tres nue-

vas organizaciones: APROCANE, ERDESU y FECICHE, con la aprobación del Grupo Coordinador.

Al igual que en los talleres anteriores, se impulsó la reflexión individual por OI y luego el intercambio de sus conclusiones, tomando como líneas de diálogo los avances o cambios alcanzados y los factores que los posibilitaron.

En este taller, se acordó que, como parte de los encuentros entre las OIs en los que se comparten y socializan avances y experiencias en el campo del desarrollo de capacidades, se incorpore el análisis colectivo de algunos temas que se consideran prioritarios para la gestión de las organizaciones. Se refirieron especialmente a:

Información sobre el Programa Gesoren para el 2006 y el rol de las OIs.

- Procesos de negociación: técnicas y herramientas.
- Plataforma de intercambio entre las OIs.
- Formulación, gestión y financiamiento de proyectos.

5. V Taller de intercambio entre OIs del 11 de abril del 2006

El objetivo fue que las OIs conocieran enfoques que mejoren su desempeño, compartieran experiencias y establecieran relaciones para optimizar sus procesos de cambio. Así mismo, que se infomaran sobre la visión de la cooperación alemana y de las opciones de financiamiento con la cooperación internacional.

Se presentaron las siguientes temáticas:

El concepto de la cooperación alemana y el marco del Programa Gesoren (Agnes Bartholomaeus, Directora de GTZ en Ecuador).

Tendencias y enfoque de la cooperación internacional, en el caso del Ecuador (Ralf Oetzel, Asesor CIM del Ministerio de Relaciones Exteriores).

Tres resultados se alcanzaron en el taller:

- a) El conocimiento de las orientaciones de la GTZ en el Ecuador y las opciones de aporte recíproco con las OIs.
- b) El conocimiento y el intercambio sobre los nuevos enfoques y parámetros en el tema del financiamiento de la cooperación internacional.
- c) Acuerdos para la realización del próximo encuentro entre OIs. Se enfatizó en procesos de negociación y manejo de conflictos.

6. VI Taller de intercambio entre OIs realizado el 25 y 26 de julio del 2006

Además de promover el intercambio entre las OIs para que mejoren su desempeño, el taller tuvo como objetivo compartir conocimiento y experiencias sobre: *Negociación y manejo de conflictos* e *Identificación de Buenas Prácticas acaecidas en el proceso*.

El encuentro, cuya temática respondió a las demandas planteadas por las OIs, fue organizado en tres bloques; el primero se refería al intercambio sobre negociación y manejo de conflictos; el segundo bloque se centró en la reflexión sobre las prácticas y experiencias positivas de las organizaciones; y el tercero, al finalizar el taller, correspondió a una reflexión colectiva sobre los aspectos que debían resolverse en cada OI.

7. VII Taller de Intercambio de OIs realizado el 10 y 11 de octubre de 2006

El objetivo de este taller, atendiendo las demandas formuladas por las OIs en el encuentro anterior, fue analizar e intercambiar puntos de vista sobre liderazgo y, además, promover el intercambio de experiencias entre las OIs.

En la primera parte se unificaron los conceptos de liderazgo, se dirigió a la revisión colectiva sobre las cualidades y valores del líder de la organización, se efectuó autoevaluación de los participantes acerca de su perfil de liderazgo en la organización y se determinaron los compromisos individuales para un mejoramiento individual sobre el tema. En la segunda parte se realizó una rápida evaluación acerca de las

características de la asesoría y la respuesta de las OIs en los procesos mantenidos.

Los resultados consistieron en que el grupo reflexionara sobre la necesidad de desarrollar las capacidades de liderazgo, tanto individual como grupal.

8. VIII Taller de Intercambio de OIs, Temático de Formulación de Proyectos, realizado el 6 y 7 de marzo del 2007

Los objetivos fueron: 1) Reflexionar acerca de los proyectos como instrumentos de las organizaciones para la búsqueda de soluciones. Para ello, los participantes compartieron sus experiencias, conocieron diversos enfoques sobre proyectos e identificaron los elementos más relevantes para la gestión de proyectos; 2) Compartir los resultados de la evaluación del proceso de desarrollo de capacidades; y 3) Acordar acciones para la asesoría hasta junio.

El encuentro fue organizado en cuatro bloques; el primero fue la presentación de experiencias de las OIs sobre proyectos; el segundo se orientó a la reflexión con respecto a proyectos, con la presentación de tres enfoques de proyectos; el tercero se refirió a la evaluación externa del proceso de Desarrollo de Capacidades; en el cuarto bloque se efectuó un *coaching* bilateral y la evaluación del encuentro.

9. Evento de cierre. 26 de junio de 2007

Los objetivos que se establecieron para este encuentro fueron: 1) Promover la reflexión acerca de los cambios logrados por cada OI en el proceso de Desarrollo de Capacidades; 2) Apoyar a las OIs en la definición de líneas de trabajo para continuar con el Desarrollo de Capacidades y 3) Establecer una base mínima para que las OIs estructuren una red de intercambio.

Los resultados fueron:

- ☞ Registrar los cambios concretos logrados por las OIs que participaron en el Programa e identificar la línea de orientación hacia donde quieren ir las OIs. Se detectó una clara voluntad de las OIs

de ir hacia el fortalecimiento de sus organizaciones focalizadas en distintos intereses.

- ☞ Se presentó la red de intercambio y se dieron las pautas para su funcionamiento, para que pudieran intercambiar su información y tener encuentros de discusión temática de forma virtual.

El monitoreo

Se estableció y aplicó un sistema de monitoreo e información ágil y sencillo para facilitar la coordinación fluida entre el equipo técnico y los componentes del programa GESOREN. Esto posibilitó la observación del avance de los PC y de los talleres de intercambio entre las OIs.

Para este fin, desde el inicio del proceso en enero de 2005, se constituyó el Grupo Coordinador conformado por representantes de GTZ – GESOREN y del Grupo Asesor constituido por el equipo técnico de *odcp*.

El Grupo Coordinador, como ente orientador, tiene las siguientes funciones claves:

- ☞ Orientar al Grupo Asesor dentro del marco de su mandato y del Programa.
- ☞ Compartir y discutir los informes de avance sobre las OIs, los PC, los talleres de intercambio, por parte del Grupo Asesor.
- ☞ Tomar decisiones sobre casos presentados por el Grupo Asesor.
- ☞ Discutir y aprobar nuevas OIs que deberían integrarse en el desarrollo de capacidades.
- ☞ Asegurar el cumplimiento de los acuerdos entre el Programa y las OIs.
- ☞ Apoyar en logística y administrativamente a los asesores en desarrollo de capacidades.

Por su parte, el Grupo Asesor actúa como círculo de calidad y cumple con las siguientes funciones claves:

- ☞ Compartir las experiencias de la asesoría de procesos.

- ☞ Elaborar los formatos de monitoreo de los PCs.
- ☞ Elaborar informes de avance y propuestas para el Grupo Coordinador.
- ☞ Desarrollar instrumentos de asesoría.
- ☞ Preparar y facilitar los talleres de intercambio.

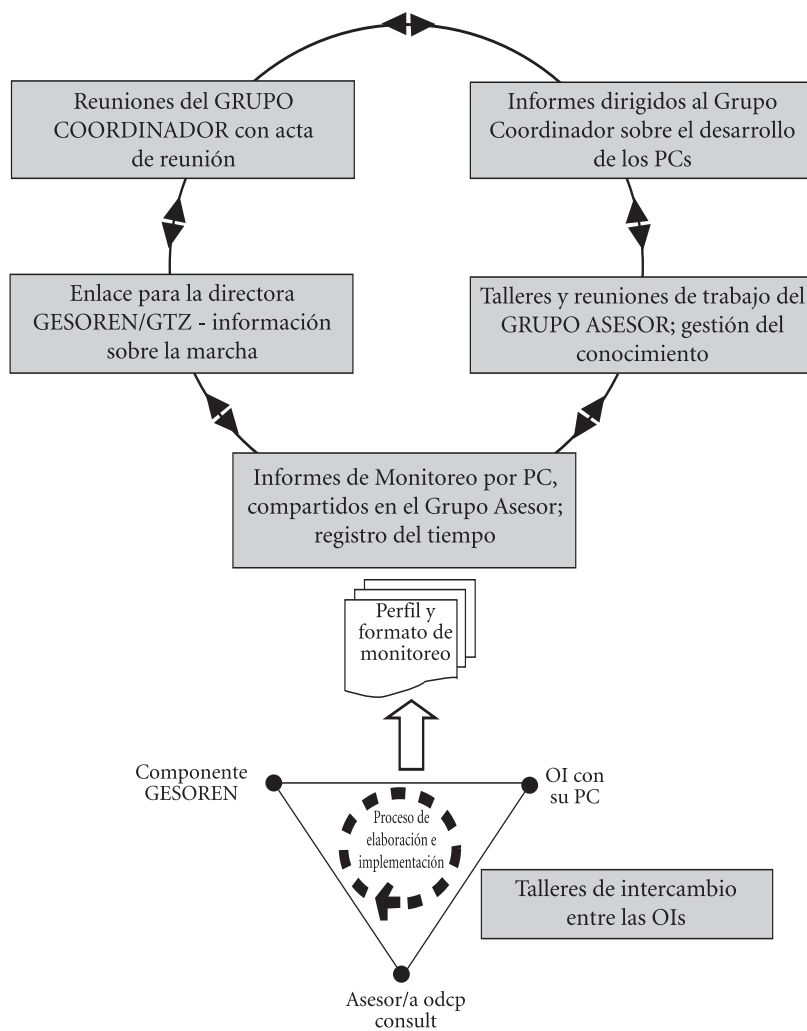
A nivel operativo y diario, el monitoreo y la coordinación se orientaron en los siguientes puntos:

- ☞ Entender el monitoreo de los PCs y la coordinación con el Programa como servicio interno para mejorar constantemente la eficiencia y el impacto de la asesoría.
- ☞ Poner metas en términos de objetivos e hitos en los PCs, evaluar las experiencias y comunicar los resultados de forma concisa.
- ☞ Concentrar el asesoramiento a factores limitantes en las OIs para empoderar su propia iniciativa.
- ☞ Fomentar la apropiación de los PCs por parte de las OIs, validando al máximo las capacidades existentes del personal.
- ☞ Comunicar de forma abierta, directa y con referencia al tema, y fomentar respeto y confianza.
- ☞ Promover la solución de conflictos de manera oportuna y directa de los involucrados.

El esquema de monitoreo y coordinación, el cual articula la interacción con las OIs, el Grupo Asesor y el Grupo Coordinador, fue el siguiente:

Como se indicó, el Grupo Coordinador efectuaba el monitoreo del avance del proceso en general. Se realizó a través de un formato de presentación resumida en el que se puntualizaron los avances de cada una de las OIs en forma periódica.

Allí se precisaron: (i) intervenciones de la asesoría, (ii) seguimientos de los hitos del PC, (iii) calidad de la asesoría: resumen sobre avances y limitaciones observados, y (iv) otras observaciones relevantes.



Como instrumento de monitoreo, se elaboró un observatorio de los PCs. Esta herramienta se utilizó para calificar periódicamente a los PCs en ejecución con base en siete criterios:

1. Enfoque relevante: Avance en la concentración en un cambio relevante para la OI.
2. Apropiación: Grado de apropiación del PC por el personal de la OI.
3. Hitos: Avances según los hitos programados.
4. Asesoría: Intensidad adecuada y oportuna de la asesoría acompañante.
5. Confianza: Grado de aceptación y confianza en la utilidad de la asesoría.
6. Autogestión: Avance en el establecimiento y la venta de servicios rentables.
7. Contribución a los objetivos superiores del Programa GESOREN: El PC contribuye finalmente al manejo sostenible de los recursos naturales y por consiguiente a la mitigación de la pobreza.

Gestión del conocimiento

La asesoría de procesos se estableció en un marco conceptual del desarrollo de capacidades que comprendió los proyectos de cambio identificados e incluyó un concepto práctico de la gestión del conocimiento. La reflexión, la retroalimentación y el análisis permanente en las asesorías intermitentes a las OIs fueron herramientas que impulsaron la gestión del conocimiento.

Para facilitar el aprendizaje horizontal entre las OIs, se organizaron periódicamente talleres de intercambio con las OIs para conformar una comunidad de prácticas.

Capítulo 4

Presentación resumida de los resultados

Si todos piensan igual, entonces es porque alguien no está pensando.

George Orwell

Si no subes a las montañas, no conoces las llanuras de los valles.

Refrán aymara

El pasado está delante de nosotros, lo vemos mucho más claro que el futuro.

Refrán aymara

En el contexto del Programa GESOREN, los procesos del desarrollo de capacidades tuvieron tres objetivos con los indicadores relacionados:

(1) Las organizaciones intermediarias seleccionadas han identificado su potencial de desarrollo y definido sus Proyectos de Cambio

Indicadores:

1.1 Hasta junio del 2005, las OIs han aclarado su orientación de desarrollo y han definido su proyecto de cambio. – Fuente de verificación: Existe un PC elaborado.

Resultado: Cumplido.

1.2 Hasta agosto del 2007, las OIs han implementado los proyectos de cambio planificados y se han apropiado de la metodología para fortalecer su capacidad de auto-gestión. – Fuente de verificación: Reportes de avance sobre la marcha de los PCs, Talleres de intercambio con las OIs y Protocolos de las reuniones del Grupo Coordinador.

Resultado: Cumplido con las OIs que se han calificado como participantes del programa de desarrollo de capacidades.

(2) Las organizaciones intermediarias seleccionadas han aumentado su capacidad de gestión y prestan parcialmente servicios rentables.

Indicadores:

2.1 Hasta agosto del 2007, al menos el 50% de las OIs han mejorado en uno o más de los siguientes aspectos de su gestión: (i) definición de su orientación y estrategia, (ii) incorporación de nuevos clientes y/o socios, (iii) obtención de líneas de financiamiento, (iv) definición de su portafolio de servicios, (v) mejoramiento de la calidad de los servicios, (vi) incremento de rentabilidad de los servicios prestados, (vii) definición y fortalecimiento de la estructura interna y de los procesos internos. – Fuente de verificación: Informes de monitoreo sobre los PC e informes internos de las OIs.

Resultados: En base a los informes presentados al Comité Coordinador y la evaluación externa llevada a cabo en marzo del 2007 todas las OIs han mejorado sustancialmente su gestión al menos en unos de los aspectos mencionados, la mayoría en más de uno de los aspectos y 30% de las OIs han demostrado resultados sobresalientes.

2.2 Hasta agosto del 2007, al menos tres de las OIs prestan servicios rentables y logran mantener su autonomía en el mercado de servicios. –Fuente de verificación: Evidencia que las OIs siguen existiendo sin el apoyo externo.

Resultados: Cumplido. Cabe mencionar que unas OIs son entidades públicas, gremiales o movimientos sociales que no venden servicios en un mercado competitivo. La evaluación externa documentó que todas las OIs han aumentado significativamente su autonomía de gestión con orientación a sus clientes (en el caso de organizaciones de membresía) o al mercado de servicios.

(3) Los proyectos de cambio de las organizaciones intermedias contribuyen finalmente a los objetivos del Programa en el manejo sostenible de los recursos naturales y por consiguiente a la mitigación de la pobreza.

Indicadores:

3.1 Hasta agosto del 2007, la coordinación continua con el Programa GESOREN asegura el buen funcionamiento del desarrollo de capacidades de las OIs. – Fuente de verificación: Frecuencia de reuniones del Grupo Coordinador y Protocolos de tales reuniones.

Resultados: Cumplido. La buena coordinación con el Programa GESOREN ha facilitado con flexibilidad el apoyo necesario y brindado una toma de decisiones oportuna.

3.2 Hasta agosto del 2007, la mayoría de las OIs prestan servicios que favorecen el manejo sostenible de los recursos naturales en su ámbito de acción. – Fuente de verificación: Monitoreo del Programa en cuanto al Componente 4: Gestión descentralizada de recursos naturales, Indicador 4.2: Aumento en un 60% de la satisfacción del cliente con los servicios de asesoría de las OIs, apoyadas por el programa (entre otras SFA, CoRBS, Samek Nunca, Consejo Provincial Tungurahua) - Fuente: encuestas; año base 2005.

Resultados: Al fin del proceso, en agosto del 2007, el Programa GESOREN no ha ejecutado una encuesta comparativa sobre la satisfacción del cliente. Sin embargo, la evaluación externa y los informes de las OIs demuestran que las OIs involucradas directamente en la gestión de los recursos naturales - entre otras SFA, FDS, PACAT, FAPECAFES, CORBS, MG TUNGURAHUA - han mejorado sustancialmente su orientación al cliente y su capacidad operativa en la aplicación de nuevos instrumentos de gestión.

El Programa GTZ GESOREN tiene tres **ejes transversales** que son: interculturalidad, manejo de conflictos y género. A nivel operativo, los aspectos relacionados con estos ejes transversales juegan un papel con relevancia diferenciada en cada OI. El proceso del desarrollo de capacidades ha prestado oportunamente los elementos necesarios para

incorporar aspectos transversales. - Ejemplo: La OI Samek Nunka tiene una clientela de comunidades indígenas y a la vez la elaboración de planes de manejo puede poner en relieve conflictos sobre el acceso y uso de los recursos naturales. La elaboración del Proyecto de Cambio ha abierto un espacio de reflexión sobre tales aspectos y de esta manera ha aumentado la sensibilidad del personal de la organización.

La capacitación fue un componente indispensable del trabajo con FAPECAFES. Mil cuatrocientas familias cafetaleras de las tres regiones del país forman parte de esta organización.



El trabajo con la FECCHE permitió a los más de ocho mil chachis del Ecuador llevar a cabo una extensa labor de reunión y concertación. La dispersión geográfica y el distanciamiento de la comunidad fueron los principales obstáculos a superar.



Mushuk Yuyay significa, en quichua, "pensamiento nuevo" o "nuevas ideas". Esta entidad ha tratado, en Tungurahua, de generar una nueva política que aglutine los intereses de la comunidad. El fortalecimiento de las relaciones con las bases fue la prioridad.



PACAT ha sido una de las mayores vertientes del movimiento indígena campesino de Tungurahua. Su propuesta se ha consolidado como una alternativa para muchísimas familias





En marzo de 2007, el VII Encuentro permitió a las organizaciones compartir sus experiencias y reflexionar sobre el funcionamiento de los proyectos





Capítulo 5

Casos y experiencias

Todo fluye; nada permanece inmóvil. Nada perdura, sólo el cambio. Nadie puede bañarse dos veces en el mismo río, pues las aguas están fluyendo constantemente.

Heráclito

No hay tierras extrañas o desconocidas. Es el viajero que es el extranjero.

Walter Benjamin

1. FDS

Una organización en construcción

El proyecto Manejo Forestal Comunitario de Esmeraldas (MFCE), trabajó en la zona norte de la provincia de Esmeraldas. Fue parte de la Cooperación Técnica Alemana (GTZ) y subcomponente del Programa de Gestión Sostenible de Recursos Naturales –GESOREN. El MFC-E arrancó como proyecto de la GTZ en el 2001. En el 2004 se integró al Programa GESOREN.

La Cooperación Alemana, como parte de sus políticas, impulsó el fortalecimiento de varias organizaciones para que se convirtieran en entidades independientes. Con esto, se buscaba asegurar la sostenibilidad de los procesos iniciados años atrás en diferentes sectores del país; en el caso de Esmeraldas, a través del MFC-E.

En este proceso el MFC-E dio lugar a la creación de una organización independiente de la GTZ que se denominó Fundación “Servicio Ecuatoriano para la conservación y desarrollo sostenible” (FDS). La FDS es una organización sin fines de lucro, conformada como Fundación y reconocida por el Ministerio de Bienestar Social (MBS), con Acuerdo Ministerial No. 129, del 24 de agosto del 2005. La FDS es producto de la estrategia de intervención de la Cooperación Técnica Alemana GTZ en el tema de la formación y consolidación de capacidades en organizaciones locales.

La FDS, en tanto una de las organizaciones intermediarias del proceso de Desarrollo de Capacidades de GESOREN / GTZ, recibió el apoyo para transformarse de MFC-E en una entidad autónoma. El proceso puede dividirse en tres etapas. La primera se da desde la decisión de incursionar en la autonomía hasta la personería jurídica. La segunda es la puesta en marcha de la FDS mediante la suscripción de contratos y la implementación de acciones para el funcionamiento organizacional. La tercera enfatiza en el mejoramiento organizacional.

Primera etapa: De la idea de la autonomía a la personería jurídica (PC1)

En un taller interno efectuado en mayo de 2004, el equipo técnico del Sub Componente Manejo Forestal Comunitario de Esmeraldas (MFC-E) discutió y analizó las posibilidades de transformarse en una entidad autónoma. La oportunidad para concretar el cambio se presentó en enero de 2005. La GTZ iniciaba un proceso de Desarrollo de Capacidades con trece organizaciones intermediarias del Programa GESOREN y una de las seleccionadas era el MFC-E. En el evento, el MFC-E identificó la línea a seguir para su proceso de cambio: convertirse en una organización autónoma.

En febrero, el MFC-E en pleno reflexionó sobre el reto, las relaciones y las perspectivas con GTZ, las capacidades del MFC-E y las actividades a cumplir para alcanzar la autonomía

Existía plena conciencia en sus decisiones. Algunos comentarios de los posibles socios fueron: “actualmente somos una organización de la GTZ que no busca rentabilidad y, al ser una organización autónoma,

necesitaríamos asegurarnos nuestro propio financiamiento; esto implica un cambio de mentalidad en nuestra forma de trabajo”. “Para alcanzar resultados positivos, todo el capital humano del MFC-E tiene que ser y sentirse parte del proceso; debemos ser un equipo dinámico con visión compartida e intereses comunes”. “Debe haber la mayor fluidez y comunicación posible alrededor del proceso y sus avances”.

El MFC-E identificó como su proyecto de cambio inicial el “transformarse, hasta mediados de 2005, en una organización independiente de la GTZ”. Había que sentar las bases para “a largo plazo, tener el 100% autofinanciado a través de la venta de servicios y la ejecución de proyectos en las áreas de manejo forestal, comercialización y agroforestería”. Se proponía la obtención de la legalización de la personería jurídica y los estatutos hasta mediados del año y verificar la viabilidad de la autonomía de MFC-E.

Las principales inquietudes que surgieron tenían que ver con el cambio en la relación con la GTZ. Esa entidad, hasta ese entonces, había cubierto la totalidad del funcionamiento administrativo y operativo de MFC-E. Tendrían que coordinar con ella la transición a la nueva etapa. Era necesario aclarar cuáles serían las responsabilidades de las partes en los siguientes años. GTZ no presentaba una posición explícita con respecto al financiamiento futuro. Por otra parte, MFC-E era conciente de que, durante los casi diez años de trabajo con la GTZ, capitalizó algunas ventajas: construyó una imagen positiva en el medio, adquirió capacidad y experiencia, y tenía un posicionamiento reconocido en el manejo de los recursos naturales.

El MFC-E efectuó algunos ajustes en su funcionamiento para cumplir con los compromisos asumidos: asignó el 50% del tiempo de un profesional para impulsar el proyecto de cambio, acordó realizar consultorías fuera del tiempo comprometido con la GTZ con base en las oficinas actuales. Además, el equipo debía formular propuestas para cofinanciamiento e identificar posibles proyectos.

La MFC-E inició un proceso de planificaciones mensuales. En ellas se observaba el avance del PC y se acordaban acciones para el mejoramiento organizacional. Para mayo de 2005 estaban definidos los costos de los servicios profesionales, elaborados los estatutos y el por-

tafolio de servicios, el trámite de la personería jurídica se encontraba muy avanzado y estaba definida la figura jurídica y el nuevo nombre de la organización: Fundación “SERVICIO ECUATORIANO PARA LA CONSERVACIÓN Y EL DESARROLLO SOSTENIBLE” (FDS).

En junio, en un taller de intercambio con SFA, una organización social, se depuraron ideas y se definió un rumbo procurando “comenzar a trabajar como FDS”. Era necesario concretar la personería jurídica, preparar los elementos mínimos para iniciar funciones y analizar las posibilidades. Se elegiría aquella en la que la FDS iniciaría su actividad.

En agosto de 2005, en el Ministerio de Bienestar Social a través del Acuerdo N° 129, se formalizó la personería jurídica de la Fundación.

Estaba concluida la primera parte de la estructuración de la FDS. Tenía ya personería jurídica y estaban dadas las condiciones básicas, tanto técnicas como organizativas, para comenzar a operar. Con este hito se abría otra etapa: poner en operación la FDS.

En la realidad, la FDS estaba ejercitando un proceso de cambio, conformado por varios proyectos de cambio (PC). Se trataba de llegar a una organización autónoma y eficiente. Para eso se comenzó con el PC1, estructurando el camino, aterrizando las ideas y sentando la base legal. El nuevo PC, continuación del anterior, se focalizaría en iniciar las tareas operativas en la nueva organización; es decir: poner a prueba las ideas surgidas en el primer PC. Un tercero continuaría en el camino del proceso de cambio.

Segunda etapa: La FDS en marcha y en crecimiento (PC 2)

Una vez concluido el primer proyecto de cambio (PC1), el proceso debía continuar. Ante esta situación los socios, en junio de 2005, resolvieron “...poner en operación a la FDS, en el menor tiempo, pensando en pequeño, con gastos operativos mínimos, pero desarrollar algún trabajo” “¡ya!”.

En esta línea, la FDS, en septiembre 2005, acordó un nuevo proyecto de cambio (PC2): “Iniciar las operaciones de consultoría y asesoramiento técnico de la FDS”. Se definieron dos tareas a cumplir hasta el

primer trimestre de 2006: contratar e iniciar la ejecución de al menos dos proyectos con el Proyecto de Desarrollo Rural de Esmeraldas, auspiciado por la Unión Europea (PRODERUES-UE) y suscribir un convenio de cooperación con GTZ. Esa era la base mínima para iniciar operaciones.

A finales de septiembre, los socios, esperando que “éste sea el verdadero arranque de nuestra FDS”, presentaron cuatro propuestas a PRODERUES. En octubre, esta entidad notificó a FDS la aceptación de tres de las cuatro propuestas.

En Asamblea Ordinaria, el 24 de enero de 2006, se procedió a la designación de la nueva directiva. Christian Terán fue elegido presidente, Ramón Estupiñán vicepresidente y Wagner Ramírez director ejecutivo.

En mayo de 2006 se suscribió el Subsidio Local con la GTZ para la “conservación de recursos naturales a través del fortalecimiento organizativo, mejoramiento de la productividad, producción forestal y agroforestal en organizaciones chachis y afroecuatorianas en Esmeraldas”. Esto duraría hasta diciembre del 2006 e implicaba un monto total de 123.743 dólares.

Ante los contratos suscritos, el equipo técnico de FDS dedicó su mayor esfuerzo a cumplirlos. Esa era su actividad prioritaria y, por ello, se le restó importancia al fortalecimiento de la organización. Se observaba un desequilibrio, dedicación a fondo a las actividades y subvaloración a las tareas de fortalecimiento de la organización.

Surgieron dificultades en el orden administrativo que, de no remediarse, podían agravarse e incidir en las tareas técnicas de FDS, tales como: discrepancias en el manejo contable, coordinación del trabajo, asistencia a las comunidades.

En agosto de 2006 se efectuó una reflexión sobre la situación de FDS hasta esa fecha.

En la síntesis elaborada por el grupo se mencionó a los siguientes elementos como características de FDS a lo largo del año:

- Crecimiento sustancial.
- Poca atención a lo organizativo.
- La importancia e incidencia del apoyo de la GTZ.
- Se ha alcanzado prestigio en corto tiempo y se presentan buenas perspectivas para el futuro.
- No se han registrado sistemáticamente los logros cualitativos y cuantitativos.

Las perspectivas de la FDS, esbozadas con base en las necesidades de ese entonces, fueron:

- Mejorar la organización.
- Avanzar en el relacionamiento personal.
- Alcanzar un posicionamiento local y nacional.

Tercera etapa: Trabajando para que el mejoramiento sea un hábito...

La FDS inició sus operaciones. Las perspectivas que se presentaban eran muy favorables y la autonomía a la que se aspiraba estaba convirtiéndose en una realidad. En consecuencia, estaban cumplidos los objetivos del proyecto de cambio 2.

Si bien las perspectivas de trabajo eran alentadoras, la gestión organizacional evidenciaba algunas dificultades que requerían correctivos. Algunos de ellos fueron implementados con urgencia apenas se identificaron y tenían que ver con el relacionamiento personal. Era necesario una identificación real de las dificultades, una concienciación en el grupo de la incidencia de estas deficiencias en el trabajo de la Fundación y una búsqueda de soluciones con el involucramiento de todos.

Se debía instaurar un proceso de mejoramiento y fortalecimiento en el funcionamiento organizacional, que en paralelo con el cumplimiento de los contratos, aporte para una respuesta efectiva de FDS tanto con sus clientes como en su propia gestión. En septiembre de 2006, con la participación de todo el equipo, se estructuró un plan para el mejoramiento organizacional, en el cual las prioridades acordadas se enfocaron a: construcción de confianza, planificación, gerenciamiento y comunicación interna y externa.

La operativización de los acuerdos de septiembre impulsó el trabajo en algunas líneas y generó avances en el orden organizacional, por ejemplo: mejoras en el relacionamiento personal, elaborados formatos para información y registros de proyectos, definidos procesos de proyectos, optimizadas relaciones internas y definidas líneas de coordinación y gestión con organismos externos, implementadas acciones para mejorar la comunicación y las relaciones con entidades socias –tríptico y evento de lanzamiento-. Para el efecto, en la medida de la disponibilidad del equipo, se llevaron a cabo, sesiones de monitoreo e intercambio de opiniones para continuar con un proceso de mejoramiento de la FDS.

Se debe destacar, además de los avances indicados en el desarrollo organizacional, el mejoramiento en las relaciones. En febrero se efectuó un evento social de lanzamiento de la FDS, con los principales actores de Esmeraldas vinculados a las áreas de trabajo de la Fundación; se fortalecieron y concretaron relaciones con la cooperación internacional, al suscribirse un nuevo subsidio con la GTZ que tendrá vigencia en 2007 y al obtenerse con el DED el aporte de un experto para fortalecer el equipo técnico.

La continuación de este proceso, debe dirigirse a perfeccionar la respuesta de la FDS, con una visión integral que considere los compromisos vigentes pero que tome acciones para asegurar una respuesta organizacional efectiva.

2. Reserva de Biosfera Sumaco

En la ruta para la conservación y el desarrollo sustentable.

En la Amazonia norte del Ecuador se constituyó el 10 de noviembre del 2000 la *Reserva de Biósfera Sumaco*. El reconocimiento fue hecho a través de la UNESCO y a pedido del gobierno ecuatoriano debido a la importancia del lugar en materia de biodiversidad.

La reserva incluye las provincias de Napo, Orellana y Sucumbíos. Cuenta con una extensión de 996.436 hectáreas que corresponden al 8% de la región amazónica ecuatoriana. Del área total, 205.249 hectá-

reas pertenecen al Parque Nacional Sumaco-Napo-Galeras. Éste constituye el núcleo de la reserva y cuenta con una categoría estricta de protección y conservación bajo la responsabilidad directa del Ministerio del Ambiente. Las otras 791.187 hectáreas están destinadas a actividades de desarrollo económico sustentable.

Allí se busca, hoy en día, mejorar el manejo de los recursos naturales y las condiciones de vida de las poblaciones locales. Dentro de esta zona viven aproximadamente 107.804 habitantes. Más del 70% de ellos pertenecen a la cultura kichwa. El resto son, en su mayor parte, mestizos provenientes de la sierra y costa del Ecuador. Los altos índices de pobreza conllevan una gran presión sobre el uso de los recursos naturales.

La Reserva de Biosfera Sumaco tiene un alto potencial turístico. Existen también actividades como producción de cacao y hongos, alternativas importantes que se desarrollan con el involucramiento de las comunidades.

Otro de los pasos importantes sobre los que actualmente se trabaja es la inclusión en la educación del componente ambiental. Con esto se busca desarrollar en la población joven respeto y conservación de la biodiversidad.

Las Reservas de Biósfera existen desde que se comprendió que la conservación no puede darse sin la inclusión del ser humano. Este nuevo manejo surge como una forma de mantener una alianza entre el ser humano y los recursos naturales.

Un pacto por la conservación y el desarrollo sustentable en la zona

La Corporación Reserva Biosfera Sumaco (RBS) es una organización de derecho privado sin fines de lucro creada en el año 2003. Está conformada por 35 organizaciones públicas, sociales y privadas sin fin de lucro. También forman parte de ella instituciones de investigación y educación, entre las que se encuentran el MAE, el ECORAE, los municipios, consejos provinciales, la FONAKIN, la Cooperativa San Rafael del Campanario, etc. Su objetivo es facilitar y promocionar la conservación y el desarrollo sustentable de la Reserva de Biosfera Sumaco. Es la responsable de la ejecución del Plan de Manejo de la Reserva de Biosfera Sumaco. Trabaja desde el Tena, en la provincia de Napo.

Desde la autorreflexión para fortalecer a la organización

A comienzos del 2005 nos reunimos con el fin de reflexionar acerca de *¿Dónde estamos y hacia dónde vamos?* Ahí vimos que la CORBS era una organización joven que requería fortalecerse. Surgió la necesidad de trazar un norte estratégico que ayudara al desarrollo de servicios para sus asociados. La idea era que sirviera al propósito para la cual había sido creada.

Los cambios de directorio y de secretario ejecutivo retrasaron el proceso un año y medio. Sin embargo, se había abierto la oportunidad de avanzar.

Al realizar nuevamente el ejercicio de *¿Dónde estamos y hacia dónde vamos?*, se vio la necesidad de fortalecer estratégicamente el acercamiento con los socios. Ante ello, se procedió a:

Conducir y coordinar un proceso colaborador. El objetivo es articularse y/o prestar un servicio a través del apoyo a los municipios para que fortalezcan sus capacidades en aras de un manejo sostenible de los recursos naturales.

De acuerdo a esto, se buscó que la CORBS diese un apoyo estratégico a la descentralización de competencias ambientales del Ministerio del Ambiente en beneficio de los ocho municipios socios. Así se logró tomar contacto con las instancias tanto políticas como técnicas para *identificar lo que esperan de la organización y cómo enfocarse en mejorar la gestión ambiental en la Reserva de Biosfera Sumaco*. Al mantener las reuniones de trabajo se vio la necesidad de establecer una mesa de trabajo mancomunada entre sus socios. Ésta serviría como un espacio para reflexionar y decidir sobre lo que quieren lograr en este campo. Quedó claro que uno de los servicios que esperaban sus organizaciones socias era ayuda y fortalecimiento para la gestión de sus competencias ambientales. En este proceso, además, se logró la alianza estratégica de AME Regional y un muy buen acercamiento con los alcaldes y técnicos de los ocho municipios.

Reconocer el papel de la organización en el proceso es hallar la punta del ovillo para saber qué debe hacer ésta

En este paso, la pregunta clave que se hizo la organización fue *¿cuál es el papel de CORBS en la Reserva de Biosfera Sumaco?* Se llevaron a cabo varias reuniones de trabajo con los actores más importantes. Entre las cosas que se clarificaron en el proceso, estaba la necesidad de precisar los servicios que la CORBS debe dar a sus asociados; por ejemplo: ayudar en la reflexión de cuál es la visión de la gestión de los recursos naturales, facilitar procesos de desarrollo e intercambio de información, etc.

Las principales preguntas fueron: *¿qué es y para qué sirve una reserva de biosfera?, ¿qué debe hacer o qué no debe la corporación?, ¿qué esperan los socios de la CORBS?*

La falta de definición clara del rol de una organización suele ser motivo de conflictos interinstitucionales y desaprovechamiento de sus recursos, así como de las alianzas estratégicas para el cumplimiento de su misión. Luego de varios talleres y encuentros con los actores relevantes en la zona se definió su rol como el de:

“Instancia regional que reúne actores públicos y privados para coordinar, facilitar y promover medidas y procesos que garanticen una gestión sostenible de la RBS”.

Construyendo la ruta para avanzar...

Con base en esta definición, la organización sintió la necesidad de continuar su esfuerzo para definir su misión y visión en el proceso de desarrollo de la RBS. Para lograrlo nuevamente, se mantuvieron una serie de reuniones de trabajo que permitieron establecer lo siguiente:

Visión: constituirse en el líder que promociona y facilita el desarrollo sostenible de la RBS y el fortalecimiento de sus socios.

Misión: instancia regional que reúne a los actores públicos y privados para coordinar, facilitar y promover medidas y procesos que garanticen una gestión sostenible en la RBS.

En la construcción del mapa de las coordenadas y de los hitos para continuar la travesía.

Con la definición de su rol, se dio el siguiente paso: identificación y reflexión sobre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la CORBS. En función de esto, los miembros establecieron políticas, objetivos y estrategias al corto, mediano y largo plazo.

Había llegado el tiempo de organizarse mejor.

Se analizaron varias propuestas para decidir la mejor forma de funcionamiento de la organización. Se identificaron las necesidades técnicas frente a cada una de las competencias que tenían que ejecutar. Se desarrolló una propuesta de reglamento interno que permitiría su funcionamiento.

La estructura de la organización está ahora diseñada en función de las competencias que debe cumplir para la realización de su misión y visión.

Las preguntas clave fueron:

- ¿Cuáles son las competencias y atribuciones de la organización en función de su rol, su visión y misión?
- ¿Qué se debe precisar en el nivel asesor y en el nivel operativo?
- ¿Cómo involucrar mejor a todos los socios?

Esta definición permite plantear líneas claras de su fortalecimiento con una orientación clara hacia los servicios a las organizaciones miembros.

La búsqueda de recursos propios

Una organización no puede cumplir con sus objetivos si es que no cuenta con recursos propios. Por ello, los miembros reflexionaron acerca de las bondades y limitaciones que tiene la figura jurídica de la CORBS. Así, identificaron los mecanismos de sostenibilidad financiera que podría desarrollar la CORBS.

Se buscó respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué tipo de organización es ésta?
- ¿Qué mecanismos de financiamiento puede tener?
- ¿Cuáles son las recomendaciones para asegurar esto?

Esta reflexión ha ayudado a identificar con mayor precisión la importancia y la necesidad de plantear alianzas estratégicas, comenzando con socios claves.

Hacia la búsqueda de una gestión participativa y el intercambio de información clave en el proceso de desarrollo de la RBS.

La CORBS realizó dos foros ambientales de reflexión sobre la importancia del manejo de la información de la gestión de los recursos naturales en la zona. De allí surgió el mandato, encargado a la CORBS, de crear una Red de Información Ambiental. Se procedió entonces a formular, de manera conjunta, el perfil del proyecto de la Red de Información de la Gestión Ambiental. Esta herramienta permitiría, en el corto plazo, identificar alternativas de financiamiento.

Se buscó responder a las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son los principales problemas en esta materia?
- ¿Cuáles son sus causas y consecuencias?
- ¿Qué es lo que podría la CORBS atender?
- ¿Será éste un servicio que deba dar la CORBS?

El proceso no fue sólo avances. Hubo también dificultades y, ocasionalmente, la necesidad de detenerse a mirar lo que se estaba construyendo.

Una de las principales limitaciones ha sido el escaso equipo técnico con el que cuenta la CORBS. Esto generó serias dificultades para cumplir los pasos propuestos.

Otra dificultad ha sido la insuficiencia de recursos de la CORBS para poder mantenerse en contacto con las organizaciones miembros. Sin embargo, pese a estas limitaciones, se ha avanzado.

Los cuellos de botella:

Un cuello de botella es la falta de suficientes mecanismos de sostenibilidad financiera. Esto hace que la gestión se vea amenazada por la falta de financiamiento para el cumplimiento de su misión

Los cambios:

Los principales cambios logrados son: contar con una definición del rol, un plan estratégico, una nueva estructura orgánica funcional, mecanismos de sostenibilidad financiera identificados, un proyecto de Red de Información ya formulado que apoye al inicio de la prestación del servicio de información ambiental y una mesa de trabajo establecida para la descentralización de competencias ambientales.

Las principales lecciones aprendidas son:

- Es importante precisar cuál es la razón de ser de una organización. Esto pasa por un enfoque en saber quiénes son sus “clientes”.
- El liderazgo, en el logro de los objetivos, ha sido clave. Sin él, no se podría haber avanzado.
- Una organización tiene que desarrollar varias competencias para su crecimiento, tanto en su nivel organizativo interno como en la prestación de servicios a sus “clientes”.
- Es importante involucrar a los socios para lograr un verdadero compromiso en la organización.
- Es clave contar con un equipo técnico mínimo que pueda sostener los procesos de cambio en la organización.

3. SAMEK NUNKA

El proceso de Construcción de Servicios Agroecológicos en la Provincia de Morona Santiago

La provincia de Morona Santiago se ubica en la zona sureste del Ecuador, en la Amazonia, es una provincia de un gran territorio, que aún cuenta con una cobertura de 80% de bosque primario. La mitad de los habitantes son colonos, la otra parte son indígenas principalmente

de las etnias Shuar y Achuar. Sus principales recursos naturales son la madera, las frutas tropicales, la caza y la pesca. Al momento, la provincia enfrenta la explotación descontrolada de las reservas forestales, así como la paulatina disminución de la productividad agrícola.

Samek Nunka trabaja en esta zona, porque es un área que tiene gran biodiversidad y que se encuentran en situaciones de fragilidad extrema y de extinción.

La Fundación Samek Nunka (SN), que en el lengua Shuar significa “Tierra Verde”, es una organización no gubernamental amazónica sin fines de lucro fundada en junio del 2003, que surge de la necesidad de innovar y facilitar procesos de desarrollo sustentable en la Amazonia, a fin de mantener la tierra siempre verde, salvaguardar su identidad y fortalecer la autodeterminación local. Por eso promueve la conservación del ecosistema, el bienestar humano, el respeto a las culturas ancestrales, y el mejoramiento de los ingresos económicos de la población.

Su experiencia se centra en el desarrollo de métodos agroforestales, en la implementación de la cadena de cacao con perspectiva orgánica, fortalecimiento de las microempresas con enfoque orgánico. Su trabajo se focaliza en la zona de amortiguamiento del Parque Nacional Sangay.

Un proceso de cambio establecido de acuerdo a sus necesidades...

Al inicio nos encontramos con el grupo de los socios que conforman la fundación. Ahí se vio la necesidad de adoptar tres estrategias para trabajar con los miembros de la Samek Nunka: apoyarles en sus intereses prioritarios, fortalecer la organización interna e identificar el mercado de trabajo para el logro de su sostenibilidad.

Al iniciar este proceso de desarrollo de capacidades se cuenta con un nuevo director ejecutivo, lo que ayuda al proceso en el liderazgo de la organización.

PC 1: Venta de productos y servicios agroforestales sostenibles en la provincia de Morona Santiago

A partir del análisis del estado de sus capacidades, el grupo de trabajo reflexionó en cuáles son sus fortalezas, sus debilidades, oportunidades y amenazas. Con base a este auto análisis, se identificó la necesidad de priorizar los cambios más importantes. Se procedió a establecer el primer hito del proyecto de cambio, que era lograr de dos a tres financiamientos externos gestionados para los servicios de asistencia técnica y asesoramiento a diciembre del 2005. Para ello se elaboró un documento de presentación de la experiencia de la Fundación, se diseñó un portafolio de productos y servicios y se identificó a los posibles financiadores.

Para lograr las acciones antes indicadas se pasó por un proceso de definición de una orientación estratégica. Esto permitió una identificación de la misión y visión de la organización.

Es así como se establece que la *Visión* de la Samek Nunka es: “Ser una organización intercultural consolidada y reconocida con un equipo eficaz y eficiente, líder en la prestación de servicios que contribuyan al desarrollo sustentable amazónico, que fortalece las capacidades locales y valora la cosmovisión y el respeto de los derechos sociales y colectivos”.

Mientras que su *Misión* es: “Desarrollar alternativas productivas sustentables con agricultores, instituciones públicas y privadas de la Amazonía, mediante el diseño y prestación de servicios de asistencia técnica, capacitación e información que contribuya a la protección y manejo de la biodiversidad.”

Sus *principales valores* se centran en buscar la transparencia a través de mecanismos claros de rendición de cuentas, evaluación y retroalimentación de acciones de honestidad en su actuación. Eficiencia a través de una acción responsable, oportuna y comprometida con el cumplimiento de sus deberes y obligaciones. Con un trabajo en equipo, que concerte sus decisiones y las aplique de manera coordinada. Con respeto a los derechos colectivos de los pueblos indígenas y afroecuatorianos. Con equidad e igualdad, que propicie la participación activa de los hombres y las mujeres, jóvenes, adultos y mayores.

Las principales preguntas que surgieron en el proceso fueron:

- ¿Qué quiere ser y qué debe ser Samek Nunka?
- ¿Cuáles son sus servicios?
- ¿Qué es un portafolio de productos y servicios?
- ¿Cuál es su experiencia en el campo de los servicios de técnicas y de prácticas agro ecológicas?

La identificación de los servicios y los clientes es un factor crítico del éxito de una organización. A través de talleres de reflexión se identifican como sus clientes a los agricultores, hombres y mujeres comprometidas con la protección y manejo de la flora y fauna amazónica, organizaciones de base, asociaciones productivas e instituciones públicas y privadas.

Los contenidos de su portafolio puestos a disposición constituyen el primer esfuerzo sistematizado de las experiencias de la Fundación Samek Nunka en la capacitación de agricultores y finqueros, como una introducción a la producción orgánica. Buscan que su experiencia se constituya en un instrumento de discusión técnica en temas agroforestales, alrededor del cual se puedan construir los contenidos, metodología y pedagogía de la Amazonia, para cumplir con los objetivos previstos. Este esfuerzo está dirigido principalmente a los productores y técnicos locales que se encargaran de orientar y desarrollar esta actividad; es claro que será necesario elaborar manuales mas sencillos, como instrumentos de uso directo por los técnicos locales. Por esa razón se aceptarán comentarios y sugerencias, así como aportes hacia la construcción participativa de alternativas. La organización se empeñó en desarrollar una propuesta inicial de lo que comprende la prestación de cada uno de los servicios, de manera que puedan identificarse los pasos para la ejecución de la prestación de cada servicio.

El portafolio de servicios se estableció en dar: a) asistencia técnica y realizar prácticas agro ecológicas en la Amazonía; b) capacitación en temas agro productivos; c) información sobre el manejo sustentable de los recursos naturales. Mientras que el portafolio de productos se definió en la venta de productos agroecológicos.

La Fundación busca desarrollar un “*Sistema de Asistencia Técnica Local*” a partir de la asistencia técnica participativa en la formación

y capacitación a los agricultores con enfoque integral (social y técnico). Esto permitirá el desarrollo de habilidades específicas y conocimientos de los elementos estructurales de la producción agropecuaria, desde una perspectiva orgánica que les posibilite a los socios de las organizaciones locales y a las personas interesadas una oportuna asistencia técnica. Esta contribuiría al buen desarrollo de los proyectos y actividades agrícolas.

En cuanto a la búsqueda de financiamiento, se realiza un acompañamiento al proceso de análisis sobre el estado de desarrollo de la provincia a fin de tener una clara identificación de la problemática y de *establecer líneas de trabajo* para lograr en el mediano plazo formular proyectos de apoyo a los pequeños y medianos agricultores en la aplicación de los sistemas agroforestales.

Se identifican *posibles entidades de cooperación* que estarían dispuestas a financiar, se presentan dos propuestas a posibles financiadores y se hace el seguimiento. Esta experiencia sirvió para identificar que la forma de presentar sus servicios debía orientarse a un manejo dentro de los procesos de desarrollo económico local. También comprendió la organización que ésta no es una zona geográficamente de interés prioritario para la cooperación y que la forma de sus servicios tendría que ser mejor orientada a las oportunidades que existen.

El segundo hito se estableció en *la venta de un 5% mensual del capital/insumos de productos agroecológicos, desde junio hasta diciembre del 2005*. Para ello se realizaron las siguientes acciones: elaboración de un catálogo de ventas de productos, elaboración de un manual de uso de los insumos agroecológicos e implementación y funcionamiento del centro de servicios agroecológicos.

En este hito se logró la apertura del almacén denominado “Arak” se logra la *venta* del porcentaje de la meta propuesta. En este tema, la fundación reflexionó acerca de si es conveniente o no mantener dos líneas de trabajo: por una parte el manejo de servicios y por otra la venta de productos. Luego de vivir la experiencia decidió que era mejor priorizar: la organización se mantendría únicamente con la venta de los servicios. Se optó por ir hacia un proceso de transferencia de los productos agroecológicos de forma conveniente.

El tercer hito fue que *el sistema administrativo* operará de forma eficiente para agosto del 2005. Para el logro de este resultado el equipo de trabajo se repartió tareas para realizar la definición de roles y funciones del personal y puesta en funcionamiento; la elaboración y aplicación de un sistema de costeo por los servicios y productos a ofertar y la adquisición de dos software: contabilidad y otro de seguimiento y monitoreo; y el establecimiento de procedimiento de sistema de contratación de personal.

Se logra con el equipo de trabajo precisar una propuesta orgánica funcional de la Fundación y se deja un esbozo del proceso de costeo, señalando que se actuará en función de la demanda que tengan. Se adquiere el software de contabilidad, lo cual ayuda a solucionar muchos de los problemas de administración que tenían y se clarifica el procedimiento de contratación de personal.

En este proceso, los miembros de la fundación viven la experiencia para funcionar como un proyecto de la GTZ a un proceso de autosostenibilidad por sus propios esfuerzos. El primer paso fue manejar directamente los fondos del subsidio que se les había proporcionado y el segundo cambiar la forma de contratación del personal a tiempo completo, por objetivos y metas de trabajo y en función de un presupuesto previamente establecido. En este sentido la organización da pasos importantes en su autodeterminación como organización autónoma que quiere ser. El personal disminuye y se queda con poco personal de trabajo, lo que a futuro será una limitante que debe tenerse en cuenta.

El cuarto hito se refiere al *posicionamiento de imagen corporativa a nivel local*. Aquí se procedió a elaborar logotipo tanto para la Fundación como para el centro agroecológico, un tríptico de sus servicios y el diseño de la presentación del portafolio de servicios.

En el logotipo de identificó a la papa china como un producto de la zona y la serpiente, porque en la cultura de la zona amazónica significa sabiduría, conocimiento. Esta definición fue fruto de un proceso muy enriquecedor en donde se discutieron los valores y creencias de la organización, lo que quieren representar en su provincia. Así este ejercicio sirvió a los propios socios para valorar y reconocer a su propia or-

ganización y lo que puede hacer en el proceso de desarrollo de la zona. Junto a esta definición se elaboró un tríptico que permita presentar los servicios de la Samek Nunka.

Posicionamiento: Con el logotipo y el tríptico se comunicó a diferentes instancias en la provincia, se logró el posicionamiento, lo que facilitó el empoderamiento de la organización en la Provincia de Morona Santiago. Ahora la Samek es conocida y reconocida por sus servicios y su experticia, tiene un logotipo, un portafolio de productos y servicios, unos valores con los cuales es conocida y respetada por otras organizaciones.

El quinto hito se centró en el *establecimiento de dos alianzas (redes) a nivel provincial*. El equipo de trabajo identificó la necesidad de participar como miembro en la Coordinadora de Desarrollo Agro productivo. Esta organización agrupa a casi una docena de organizaciones en la provincia. Ahora la Samek Nunka es miembro de la coordinadora y facilita como miembro procesos de reflexión sobre el desarrollo en la provincia. También estableció alianzas puntuales con varios municipios de la zona, lo que le ha servido para orientar más su trabajo dentro del ámbito del desarrollo económico local y de fortalecimiento a las microempresas de la zona.

Otra alianza positiva fue la lograda con el ECORAE institución que facilitó el financiamiento de parte de la apertura del almacén para la promoción y venta de productos agroecológicos.

PC 2 Priorización de acciones críticas para el fortalecimiento de la organización

Se establecen dos hitos: el mejoramiento administrativo y el incremento de los recursos. En este proceso se establecieron con mayor profundidad los roles y funciones; y un proceso de desconcentración de funciones de la Dirección Ejecutiva. En este contexto, se establece la nueva directiva.

En cuanto al incremento de recursos, se obtuvieron las definiciones de financiamiento; la negociación con GTZ para el subsidio; se hizo promoción de productos y servicios; y se trató de establecer reglas de promoción de ventas.

La organización atravesaba un proceso de disminución de su equipo técnico de trabajo. Los recursos eran más limitados y se requería elaborar un proceso de priorización de acciones críticas. Éstas deberían ejecutarse en el siguiente trimestre. El director se vio obligado a duplicar sus esfuerzos: además de ejercer sus funciones, debía encargarse de aquellas de quienes ya no pudieron continuar. La organización vive con lo que tiene y se esfuerza en lograr otros cambios.

En medio de este proceso, se decide no continuar con el almacén. Hacerlo no sería conveniente. Se opta por lograr una focalización sobre la prestación de los servicios. Se insiste y se hacen los esfuerzos para lograr nuevamente un subsidio temporal, tanto de la GTZ como del DED.

PC 3: Búsqueda de financiamiento a corto y mediano plazo

La sostenibilidad de la organización alcanza su punto crítico. Se plantea la búsqueda de financiamiento a corto plazo como una estrategia paralela a la búsqueda de financiamiento a largo plazo. Es en esta última categoría en donde la organización había puesto mucho empeño en la presentación de propuestas.

Las principales preguntas que se hicieron en esta fase fueron:

- ¿Cuáles son las políticas de apoyo en la zona?
- ¿Cuál es la problemática actual de la provincia?
- ¿Qué se requiere fortalecer en el campo ambiental y agrícola?
- ¿Quiénes están dispuestos a invertir en la zona?

Se definió que era importante mejorar las condiciones económicas y sociales de la población rural del cantón Morona, apoyar el manejo sostenible de sus recursos naturales y el establecimiento de sistemas productivos competitivos en cacao, naranjilla y pitajaya.

Se reflexiona sobre la posibilidad de ayudar más en la coordinadora como un espacio para otras oportunidades para la Samek Nunka.

El proceso se vio limitado por el tiempo de dedicación de los miembros y por la insuficiente experiencia en la administración de una organización. Una de las mayores limitaciones fue, y es, la falta de los recursos económicos para la sostenibilidad de la organización.

El enfoque en este proyecto de cambio consistió en acompañar en la búsqueda de alternativas de fortalecimiento. Entre éstas, se incluía la búsqueda de financiamiento en el mediano plazo para la sostenibilidad de la organización. Sin embargo, se lo hacía a partir de un nuevo enfoque: que la organización participe a través de la prestación de sus servicios en el desarrollo económico local. Para ello se identificaron las áreas más pobres, se identificó el estado de situación de la población y se procedió a formular un proyecto que se pudiese presentar a varias instancias ya identificadas para su futuro financiamiento.

Ahora, el proyecto está ya listo. Se lo está presentando a distintas instancias de la cooperación internacional para lograr su financiamiento.

El proceso

El proceso arrancó muy bien. Lastimosamente, luego se vio seriamente limitado por la falta de tiempo, de dedicación del grupo de trabajo para el logro de los resultados y, posteriormente, por la falta de equipo técnico de trabajo. Esto último no permitió intensificar el acompañamiento en el proceso.

Hubo dificultades y desconciertos como consecuencia de los propios procesos que tiene que vivir una organización. Entre estas dificultades se anotan: competencia desleal de colaboradores indirectos y robo de los limitados fondos. A pesar de estas dificultades, la organización continúa en su proceso de fortalecimiento.

El acompañamiento tuvo sus altos y bajos en el proceso vivido, pero el saldo es positivo. Se ha contribuido al proceso de fortalecimiento de la organización.

Lecciones

Trabajar con las capacidades que existen en la organización. Esto permitió avanzar con lo que se tenía y estimular los esfuerzos en la búsqueda de información y de conocimientos.

La flexibilidad en el manejo. Si las circunstancias cambian, el PC debe adecuarse a las nuevas condiciones de la manera más fluida posi-

ble. Para ello, se debe observar y reflexionar constantemente sobre el proceso en curso y su entorno.

Se prioriza lo que se quiere alcanzar. No todo puede ser trabajado a la vez. Los miembros de una organización deben enfatizar los cambios más importantes que quieren realizar.

El desarrollo económico social puede sufrir cambios en su entorno. Estos cambios requieren ser rápidamente comprendidos por una organización frente a la prestación de sus servicios. Así, logrará adaptarse a los nuevos requerimientos. Por ejemplo, actualmente, en la zona donde se desarrollan las actividades de la organización, no es suficiente sólo ofrecer asistencia técnica para los proceso agro-forestales. También es necesario apoyarlos en el desarrollo económico microempresarial. Este cambio en el mercado de servicios implica un cambio en el desarrollo de capacidades, habilidades y destrezas de la organización.

4. MUSHUK YUYAY

Un frente común de unidad y pensamiento nuevos

En el transcurso del 2003 se inauguró en Tungurahua un nuevo modelo de gestión o, en otras palabras, una nueva forma de hacer gobierno en la provincia. Ésta fue una iniciativa impulsada desde el Consejo Provincial y en ella se articulaban los principales actores sociales de la provincia.

Los objetivos que originaron este modelo fueron: socializar entre las comunidades el Plan de Gobierno de la Provincia, fortalecer su estructura organizativa y, a su vez, levantar una agenda unitaria que dé voz y propuesta propias a los indígenas y campesinos organizados. Así, en febrero de 2004, el MIT-CONAIE, MITA-FENOCIN y AIET-FEINE, constituyen un Frente Común, el MUSHUK YUYAY. En quichua, significa *pensamiento nuevo o nuevas ideas*.

El punto de partida lo constituyó la estructuración de equipos de trabajo entre representantes de las veintiún Organizaciones de Segundo Grado y la conformación del *Equipo Técnico Local*. Éste estaba inte-

grado por los tres presidentes de las organizaciones provinciales, dos miembros de cada una de ellas y un coordinador.

Este primer proceso socializó entre las comunidades la propuesta del Gobierno de la Provincia. Concluyó también con la identificación de una agenda mínima concertada alrededor de cinco ejes prioritarios de acción. Éstos eran: producción agrícola, educación, salud, manejo de páramos y fortalecimiento organizativo. Sin embargo, para sostener el proceso y dar continuidad al trabajo, el Equipo Técnico Local enfrentó una marcada debilidad técnica y financiera, pues durante el 2004 contó tan sólo con pequeños apoyos provenientes del Consejo Provincial y de GTZ. Posteriormente, a inicios del 2005, COSUDE compromete su apoyo financiero.

PC1: afinando los “aperos” del Equipo Técnico Local (ETL)

En enero de 2005, *odcp* entra a apoyar el proceso y, en febrero de ese año, se diseña el **primer proyecto de cambio**: la consolidación del Equipo Técnico Local como la instancia técnica operativa encargada del desarrollo e implementación de las líneas de acción planteadas en la agenda común del Mushuk Yuyay.

Los esfuerzos iniciales se concentraron en el perfeccionamiento de las capacidades de los miembros del ETL y en la socialización de la agenda a nivel de las comunidades de las veintiún organizaciones de segundo grado. Esto permitiría diseñar colectivamente el andamiaje de las iniciativas que, a futuro, se echarían a andar. Entre febrero y mayo de ese año se da cumplimiento al primer PC. Empiezan a tomar forma dos acciones que posteriormente se concretan en PACAT -*Productores Agroecológicos y Comercio Asociativo de Tungurahua*- y la microempresa de recolección y procesamiento de desechos sólidos “*Wuaylla Ñan*” (Camino Verde), encargada de abastecer de abono orgánico a PACAT.

PC2: un necesario “ABC” al interior de las directivas provinciales

La postura metodológica de *odcp* consiste en trabajar según las demandas específicas planteadas por cada organización intermediaria. Por ello, en el diseño del segundo PC (agosto del 2005) las tres directivas provinciales plantearon la necesidad de fortalecer mecanismos de

relacionamiento con sus respectivas bases, a partir de un conocimiento interno de sus organizaciones, comunidades y cabildos. A esto se lo denominó *riksinakushunchik* (conocimiento entre nosotros). Así, las tres organizaciones optaron por la realización de una asamblea interna que debería responder al momento y contexto específicos. Los puntos de apoyo de odcp fueron los siguientes:

- En el marco de la conmemoración de sus 30 años, AIET se apresuraba a realizar un congreso masivo. Duraría cinco días y contaría con la participación de más de un millar de representantes. Su demanda de “abc” consistió en pulir la agenda y contar con el apoyo logístico y metodológico en la preparación y realización del evento.
- En el MIT se había producido un cambio de dirigencia. Los nuevos dirigentes debían presentar en asamblea un informe parcial de labores y una agenda de trabajo para el nuevo período. Ante esto, la demanda giró en torno a un apoyo puntual con los responsables de la organización para la preparación y realización de la asamblea.
- Por su parte, el MITA se concentró en la preparación de su reglamento interno para un mejor relacionamiento de la directiva con sus bases, identificando como paso previo, la realización de una asamblea. *Odc*p cubrió la preparación, realización, evaluación y sistematización de la asamblea. Los acuerdos y compromisos se tradujeron, al final, en una propuesta de reglamento interno.

Los hitos establecidos en cada PC se cumplieron satisfactoriamente entre septiembre y noviembre del 2005.

PC3: construcción de una propuesta de salud indígena del MY

Una vez que la agenda acordada empezó ya a tomar cuerpo en las iniciativas de PACAT y Waylla Ñan, el MY decidió prestar atención a la problemática de salud. Como meta, se planteó la elaboración de una propuesta de salud indígena que, sobre la base de los conocimientos y prácticas ancestrales, combinase las dos visiones de medicina (indígena y occidental). Para ello, se conforma un equipo responsable integrado por los secretarios de salud de los tres movimientos. Se recono-

ció en el MITA mayor potencial para liderar el proceso. A mediados de abril del 2006, en el seno de la Asamblea General, se presentó un borrador de propuesta como paso previo a su presentación ante el Grupo de Interés de Salud del Gobierno de la Provincia.

En el pasado, los indígenas y campesinos de la provincia se habían involucrado activamente en dos esfuerzos alternativos de salud indígena - Alli Causai y el Hospital Indígena-. Ambos intentos terminaron siendo, a la postre, absorbidos por la medicina convencional. Para no repetir esta mala experiencia, la propuesta del nuevo Centro de Salud plantea la articulación y complementación de las dos visiones de medicina. Se propone el establecimiento de áreas de ginecología, odontología, traumatismo y medicina general; al mismo tiempo, se contará con parteras, curanderas, sobadores, limpiadores, yerberos y diversas prácticas de diagnóstico ancestral (cuy, huevo, piedra, etc.), debidamente validados por los cabildos y las comunidades.

Se visitaron las experiencias que *Jambi Huasi* (Casa de Salud) lleva adelante en Otavalo. En julio se trabajó en un plan detallado de implementación de la propuesta. Para ello, hubieron varias reuniones de trabajo en las que participan los tres secretarios de salud, facilitadores de servicios de salud ancestral y convencional y otros delegados de las organizaciones.

Finalmente, la propuesta fue presentada al Gobierno de la Provincia por el Coordinador de Salud del MY. La iniciativa despertó el respaldo y aceptación del Grupo de Interés Provincial. Se gestionaron y obtuvieron recursos de la OPS para poner en marcha el proyecto. Sin embargo, la iniciativa se encuentra este momento en *stand by*. El motivo parece ser, especialmente, resistencias y susceptibilidades surgidas desde algún sector de la dirigencia indígena.

En el “sube-y-baja” de los aciertos y traspiés

La experiencia de estos dos años de *odcp* en el inicio de MY, confirma la idea de que los procesos sociales no son siempre uniformes y secuenciales. El despliegue de las “alas de la mariposa” no ha observado el ritmo y la forma de un esquema dado.

Al contrario, el acompañamiento al MY ha implicado un ir y venir de la cima a la sima, de abajo hacia arriba, trayendo a la memoria el juego infantil del sube-y-baja. La magia del mecanismo radica en el equilibrio y combinación de energía de los dos momentos: del sube y del baja. Así, por ejemplo, el fortalecimiento interno de los miembros del ETL, a la par de haber desarrollado capacidades internas entre sus miembros, ha repercutido en las alas globales del MY. El apoyo puntual al buen desarrollo de un evento específico, a más de fortalecer la estructura de las organizaciones, ha consolidado la práctica de nuevos valores o valores recuperados. La formulación de la propuesta de salud ha revalidado conocimientos ancestrales (internos), ha tendido puentes y se ha enriquecido con otras visiones que vienen de fuera.

A manera de cierre, es necesario agudizar la mirada ante el escenario de la OI, pues algunos traspiés son también su consecuencia. El MY no es resultado de un proyecto con pasado y trayectoria comunes. Por el contrario, constituye una apuesta nueva en la historia de encuentros y desencuentros que han cruzado a los movimientos campesino-indígenas de Tungurahua.

Por otro lado, es un proceso que se articula en un horizonte más amplio y ambicioso. Esto obliga al MY –en “marcha forzada”- a forjar o zurcir unidades para su accionar en el nuevo modelo de gestión del Gobierno de la Provincia. Vale destacar que los avances de unidad del Frente Común han sido facilitados, en buena medida, por la vocación unitaria presente en las comunidades de base. Éstas, al poner el hombro para la construcción del bienestar colectivo, no ponen reparos a la “afiliación” de la comunidad vecina.

5. UNOCACE

En busca de la eficiencia

La economía ecuatoriana, a lo largo de su historia, como la de muchos otros países de Latinoamérica, ha dependido cíclicamente de la exportación de un producto “estrella”. Eso fue lo que sucedió con el caucho, el banano, el camarón y, en los últimos años, con las flores. En la década de los treinta fue el turno del cacao. Pocos años duró el en-

canto y la euforia de los grandes cacaotales. En un abrir y cerrar de ojos, los cacaoteros vieron desaparecer sus cultivos y dieron paso al nuevo producto objeto de la demanda internacional: el banano. Sin embargo, dadas las condiciones ecológicas y climáticas del país, el cacao ecuatoriano ha logrado preservar su prestigio y buen nombre en el mercado internacional.

La exportación de cacao fruto de pequeños productores es un fenómeno reciente, más aún la de cacao orgánico certificado. En 1993, un convenio entre el MAG (Ministerio de Agricultura y Ganadería) y la Comisión Europea promovió la producción de cacao de calidad entre grupos de pequeños productores. Fue esto lo que llevó a la creación de la UNOCACE (Unión de Organizaciones Campesinas Cacaoteras del Ecuador) en 1999.

La UNOCACE es una organización que aglutina a 17 núcleos (12 de los cuales producen cacao orgánico), un aproximado de mil familias. Son productoras de cacao fino y de aroma en las provincias costeñas de Guayas, Los Ríos y El Oro, y en las estribaciones de las provincias serranas de Bolívar y Azuay. En 2002 la organización inició la exportación de cacao orgánico certificado. El cien por ciento de su producción fue comercializado por la empresa francesa KAOKA. Hoy en día, el capital de operación de la UNOCACE se ubica en los US\$ 150.000. Factura anualmente US\$ 1.250.000. La producción corresponde a 13.000 quintales de cacao orgánico provenientes de un área de cultivo de 2.506 hectáreas de terreno.

Los pilares de la UNOCACE son su fortaleza organizativa, un liderazgo dinámico y reconocido, familias dispuestas a asumir desafíos y compromisos, un comprador estable y seguro, y el soporte técnico y financiero de la GTZ, CORPEI, BID, FOMIN, entre otros.

Potenciar la gestión del equipo técnico

El acercamiento entre UNOCACE y *odcp* se da en junio de 2005. Primero, se crean las condiciones para que se agudice la mirada hacia el interno de la organización y la “lupa” se focaliza en la actividad gerencial de su equipo técnico. Se identifica la saturación y congestión de actividades y responsabilidades en manos de la gerencia. Su prolijidad

y extrema dedicación los lleva a hacerse cargo de todas —o casi todas— las actividades, desde las más sencillas hasta las más complejas.

En julio de ese año se concreta el primer proyecto de cambio: consolidar la eficiencia del equipo técnico que gerencia la actividad agroexportadora de la organización. Entre julio y noviembre de ese año se aclara el rol del gerente, se definen los procesos y procedimientos más relevantes, se descentralizan sus funciones y se reorganiza el trabajo.

El momento culmina con la elaboración de un manual que recoge los acuerdos y compromisos. No se trata de un cambio drástico, sino de cambios cualitativos traducidos en pequeñas medidas que apuntan a la eficiencia y a la optimización de tiempos, capacidades y recursos.

El segundo PC: hacia las capacidades de las bases

En un segundo momento, la rutina de *odcp* se enfoca en la aplicación práctica de las medidas adoptadas. Se implementa un proceso de capacitación dirigido a los responsables del manejo contable de las asociaciones, previa la preparación/adaptación adecuada de los materiales de apoyo. Se trata de provocar un salto cualitativo de “contadores” a “administradores” de los recursos de la organización teniendo como sustento: el desarrollo de capacidades, la transparencia, confiabilidad, cumplimiento de compromisos, etc.

Se plantea el mejoramiento de las capacidades en el manejo contable desde la gerencia de la UNOCACE como un espacio periódico de reflexión y aprendizaje por parte de los encargados de esta función en las asociaciones. Fue concebido como un proceso progresivo de capacitación, con jornadas mensuales de un día de duración (de mayo de 2006 a marzo 2007). En ellas, a partir de la reflexión colectiva y la toma conciencia de la necesidad de llevar registros, anotaciones claras y sencillas, en las que se consignen los datos básicos de ingresos y egresos, se va avanzando hasta llegar a la preparación del libro diario. Se cuenta ahora con los elementos para la tarea de elaboración de los balances de situación de las cuentas de las asociaciones.

Los recursos económicos constituyen el combustible gracias al cual se mueve el engranaje de la organización. Con ellos, se compra el cacao a los productores, se cubren los costos operativos de su procesa-

miento y transporte hacia el centro de acopio, se concreta la venta a UNOCACE y otras cuentas propias de la organización. La tarea de registro, control e información sobre su manejo ha sido asumida con compromiso y ganas de aprender por parte de los responsables en cada una de las asociaciones. Esto les ha permitido mejorar sus capacidades de servicio a la organización y sobre todo a sus socios. El proceso no ha llegado aún a su fin, pero los pasos dados permiten contar con bases para mejorar la organización en materia de transparencia y gestión.

Un tercer PC coincide con la “marea alta” del convenio PPP-KAOKA-GTZ²

A mediados del 2006 la UNOCACE se apresta a diseñar su tercer PC. La directiva, presidida por Don Vitaliano Sarabia, un líder histórico de la UNOCACE cuyo liderazgo y personalidad han trascendido las fronteras ecuatorianas, resuelve que es el momento de entrar a un mejoramiento del funcionamiento de la directiva.

Se traza el camino, se identifican los obstáculos y se establecen los acuerdos para llegar a contar con un reglamento interno que norme el funcionamiento de la directiva. El reglamento debía ser concebido a partir de la reflexión y el análisis conjunto. Este colectivo que, mes a mes, se reúne para tomar el pulso de la organización y adoptar decisiones para su mejora, vigilantes y prolijos respecto de las metas y convenios de exportación que la organización tiene suscritos, pero que tienen una consigna personal: “La mejora permanente dirigida a consolidar la organización”. Sin embargo el momento coincide con la firma del convenio PPP-KAOKA-GTZ por lo que el desarrollo del PC se pospone. Ante esto, la labor de *odcp* prioriza el apoyo para la socialización y clarificación de los contenidos y alcances de este convenio.

En enero del 2007 ocurre el cambio de la directiva. Un nuevo presidente toma la posta. Se trata de un dirigente comprometido con su organización, ex integrante de la directiva. En este contexto se ratifica la necesidad del fortalecimiento de la Directiva de la UNOCACE. Sobre esa realidad se concentran los objetivos del nuevo PC. Luego de tres sesiones, en la que se analizan los roles y funciones, los procedimientos y normas para su funcionamiento, se concreta el propósito: contar con un reglamento.

El reglamento fue aprobado como mandan los estatutos: en dos sesiones. Resta evaluar su efectividad, pero por la forma en la que lo realizaron y acordaron, las mejoras se empiezan a sentir.

Como parte de este proceso de reflexión, y para tener elementos de la visión desde las asociaciones, se organizó un taller con los directivos de las doce asociaciones. Allí, estas pudieron identificar sus debilidades y demandas hacia la directiva. Esta información sería un desafío para la organización, que no sólo debe mejorar sus procedimientos, sino sobre todo precautelar su identidad y la resolución de los problemas organizativos en forma paralela al cumplimiento de las metas de exportación. La organización, en su afán de crecimiento y buscando atender a las demandas del mercado, vive en constantes congestiones. Las agendas se copan con las visitas de los representantes de las organizaciones “aliadas”.

A manera de cierre y balance

Organizaciones emprendedoras, dinámicas, posicionadas, exitosas, con liderazgos sobresalientes y reconocidos, requieren, para su sostenibilidad, de apoyos aparentemente de bajo perfil. Los apoyos deben poner énfasis en las bases, en el afianzamiento de su autoestima y en el desarrollo de sus destrezas y capacidades básicas y cotidianas. Ese fue el caso de la UNOCACE.

La fortaleza de la organización se levanta y se construye desde la fortaleza de las personas que la conforman. No en vano los mejores árboles –los que mejor resisten el viento– son aquellos que han desarrollado raíces fuertes. Las fortalezas individuales se traducen en organizaciones fortalecidas capaces de tejer redes y atarrayas y construir marcos institucionales que les proyecten hacia el futuro.

El tiempo y esfuerzo invertidos por *odcp* en el acompañamiento a UNOCACE le permiten afirmar “misión cumplida” a la primera.

Sin embargo, existen dos amenazas. La primera se refiere a los “agentes externos” que, si bien facilitan y potencian procesos, pueden también a veces –sin que esa sea su voluntad o, al menos, sin tener plena conciencia de sus efectos– interferir en procesos, demandas y planes internos.

La segunda es algo más compleja. *odcp* mira con entusiasmo y preocupación el proceso de UNOCACE. El entusiasmo se hace evidente en el éxito empresarial y financiero alcanzado por la organización. La fuente de preocupación es el que este posicionamiento empresarial pueda estar poniendo en cuestión la esencia e identidad primaria para la cual fue creada la organización: contribuir a la construcción del **bienestar** de la familia cacaotera agrupada a su interior. El bienestar trasciende las necesidades materiales de las personas.

De la mano de lo anterior, se plantea un problema metodológico para el acompañamiento de *odcp*. Uno de los pilares que rigen nuestra lógica es *que odcp responde a las demandas de la OI*. Sin embargo creemos que la **demand**a tiene unas reglas de juego y un tizado de cancha. Responder a la demanda –de manera siempre “pronta” y poco crítica- puede ser intrascendente. En ocasiones el rol del acompañante puede implicar jugar al “abogado del diablo”, ponerle zancadillas a la validez de la demanda o piedras en el zapato a los caminantes, para provocar que la reflexión se vaya para adentro, para rectificar caminos o descubrir nuevos horizontes, para recuperar su esencia o abrirse a nuevas posibilidades.

6. FAPECAFES

Iniciativa y comunicación

Desde inicios del siglo XX, el café ha sido un producto profundamente ligado a la economía latinoamericana. Ecuador no fue ajeno a ello. Por décadas, los cafetales han sido fuente de ingresos y trabajo en diversas zonas del país. Sin embargo, es en el sur del Ecuador en donde, tradicionalmente, los consumidores han hallado el grano de mejor calidad.

Durante las últimas décadas, los cambios tecnológicos habían tenido un gran impacto sobre el sector cafetalero. Las formas de producción habían cambiado sustancialmente. Sin embargo, hacia el año 2000, aparece en el país un interés por la agricultura limpia y el cultivo orgánico. Esto se da, en parte, también para responder a las demandas y exigencias de la cooperación y de los nuevos nichos de mercado.

A raíz de este fenómeno se multiplican los pequeños productores de café orgánico y surgen procesos organizativos importantes. En el 2001 se crea FAPECAFES (Federación de Asociaciones de Pequeños Caficultores Ecológicos del Sur). Congrega a 1.400 familias cafetaleras de cuatro asociaciones de productores del Sur del Ecuador. Éstas están localizadas en tres provincias, El Oro, Loja y Zamora, que representan a tres regiones del país: Litoral, Sierra y Amazonía.

FAPECAFES comercializa café *especial* con certificación orgánica y de comercio justo. En el 2006 exportó cerca de 15.000 quintales. Sus principales clientes están en Francia (26%), Canadá (19%), Austria (16%), EEUU (16%), Bélgica (10%), Alemania (6%). El mercado nacional consume el 7% de su producción.

Además de la comercialización, brinda servicios de capacitación, asistencia técnica y pequeños créditos para infraestructura, mantenimiento de los cultivos y cosecha a sus socios.

Exporta café certificado y participa de la iniciativa de mercado justo Max Havelaar. Su producto estrella es el **Café Victoria**, apetecido y valorado por los consumidores extranjeros y sello de identidad y orgullo de las familias productoras.

FAPECAFES está integrado por cuatro asociaciones de base: APECAM (Asociación de Pequeños Productores de Café Especial de Marcabeli Balsas – El Oro), PROCAP (Asociación Agroartesanal de Productores de Café de Altura de Puyango – Loja), PROCAFEC (Asociación de Productores de Café de Altura de Espíndola y Quilanga -Loja) y APECAP (Asociación de Productores Ecológicos de Palanda y Chinchipe Zamora Chinchipe). Al concluir la asesoría de *odcp*, en el mes de junio de 2007, se integró una quinta asociación, APEOSAE, que integra a pequeños productores de café orgánico de la Amazonía Sur del país. Como parte de su visión social, FAPECAFES mantiene una relación de alianza y solidaridad con CORECAF, la organización nacional de cafetaleros integrada por 5.000 familias.

Tres pasos importantes en el desbroce del camino

1. En esencia, la producción orgánica no se enfoca en un solo producto debido a la preocupación de los campesinos por su segu-

ridad alimenticia. En las parcelas hay diversidad de cultivos, entre otros el banano, que provee de sombra y cobijo al pequeño cafetal. Como una estrategia para diversificar su economía, la familia FAPECAFES se propuso en enero del 2005 su **primer proyecto de cambio: el procesamiento y exportación de chips de banano**. El impulso de la iniciativa no contó con “agentes externos”. Cuando la consultoría de *odcp* retomó el contacto, en agosto de ese año, se encontró con la novedad de que FAPECAFES había implementado por su cuenta y riesgo el compromiso asumido. Se encontraba a punto de iniciar la exportación del producto.

2. En septiembre de 2005, al identificar los nuevos obstáculos que entorpecen el andar de la organización, los directivos hicieron hincapié en las deficiencias que enfrentaban: el trabajo y el tiempo invertidos no arrojaban los resultados esperados, el espacio de toma de decisiones requería perfeccionarse, hacían falta mecanismos e instrumentos que faciliten el seguimiento y la evaluación de las decisiones tomadas, etc. Como resultado, FAPECAFES se impuso un nuevo **proyecto de cambio: elaborar un reglamento interno de la directiva** que plantee soluciones viables a las dificultades detectadas. Este PC se cumplió satisfactoriamente en diciembre de 2005, mediante el trabajo de un pequeño equipo conformado por delegados de dos asociaciones. Hoy FAPECAFES —y en especial su dirigencia— cuenta con un reglamento que marca cancha y pauta en su camino.
3. A la par de los frutos que FAPECAFES va cosechando, a inicios del 2006 se detecta un nuevo nudo a desenredar: **la comunicación**. Era necesario hacerla oportuna y eficiente. Esta condición se agravaba debido al tamaño de la organización, a su extensión geográfica y a la casi inexistente infraestructura vial. La organización se veía amenazada particularmente por el “sobreprecio” temporal ofrecido a los pequeños productores por empresas del mayor exportador de banano que buscaba ingresar también al mundo del café. Bajo el eslogan de “*lo que no se conoce no se defiende, lo que no es mío no me importa*” se emprende una sostenida estrategia de comunicación. El objetivo principal era fortalecer el sentido de identidad y pertenencia entre los miembros e instancias de la organización. Ésta constituyó la tercera “pisada clave”. Para enfrentarla, se plantearon varios productos comuni-

cacionales. Hasta ahora se han logrado concretar los siguientes: el boletín bimensual *Hablemos de café*, cuyo primer número salió a la luz en marzo del 2006; y programa de radio *La voz del caficultor*. En las primeras horas de la mañana o, en otros sitios, al ponerse el sol, las familias se congregan cada dos semanas a escuchar el programa que se transmite por cuatro emisoras locales. Tanto el boletín como el programa radial ha ido consolidándose como lazos de identidad de la organización.

De logros y tropiezos

- ☞ **Reafirmación de su “yo” interno.** ¿Qué es el “desarrollo de las capacidades, la autoestima o el empoderamiento” sino la *reafirmación* del yo (nosotros) interno? Desarrollar no es sólo dotar (“traer de fuera”) instrumentos o capacidades. Es, ante todo, crear condiciones propicias (terreno abonado, rol que cumple o debería cumplir el acompañamiento) para que aquello que bulle dentro se destape y se reafirme. El camino transitado por FAPECAFES es un ejemplo de ello. Su mejor expresión constituye lo ocurrido con el primer PC (elaboración y exportación de *chips* de banano), ejecutado sin el marcapasos de agentes externos.
- ☞ **Construcción de nuevos liderazgos.** La implementación del segundo proyecto de cambio, además de generar un reglamento que norma el funcionamiento interno, contribuyó a la formación de un nuevo tipo de liderazgo: joven, dinámico, horizontal, proactivo y con equidad de género.
- ☞ **Apropiación de un sueño colectivo.** La pregunta que surge hace referencia al nacimiento de FAPECAFES. La semilla inicial brotó del entusiasmo de algunos caficultores empeñados en mejorar la calidad de vida de sus familias. Así mismo, la intervención externa pudo, en momentos, marcar la ruta, presionar e impulsar la creación de la organización. Sin embargo, el mérito radica en que, en el proceso, FAPECAFES se convirtió en el sueño colectivo de las familias caficultoras. El eslogan de la estrategia de comunicación (*lo que no se conoce no se defiende, lo que no es mío no me importa*) es un ejemplo en ese sentido. Aquí radica el segundo rol del agente externo: abrir puertas y ventanas a la organización para ampliar su mirada, descubrir nuevos horizontes y desafíos, y facilitar nuevas interconexiones.

☞ **El proceso, fuente de aprendizaje.** Como agentes externos, la mayor riqueza que podemos extraer de este proceso es su condición de fuente permanente de nuevos aprendizajes. Uno de los mayores riesgos que ha debido enfrentar la organización es el “bombardeo” de la cooperación. Las condiciones favorables que presenta la región la justifican. Sin embargo, por momentos, los actores externos hemos interferido en el proceso interno sin respetar el ritmo de la gente y hemos caído en la tentación de la suplantación de roles. La lección que nos queda es que los actores externos sólo se alinean a través del comando y de la generación progresiva del verdadero liderazgo. A través de éste, los objetivos dispersos de la cooperación se ponen a la fila, en los sueños de la Organización.

7. Los Chachis y la FECCHE

En busca de un nuevo rumbo

Los chachis constituyen 49 comunidades. Éstas conforman 28 centros agrupados en tres zonas: Norte, Centro y Sur. Se los considera una nacionalidad con identidad propia, que posee territorio definido, raíces culturales ancestrales y estructura organizativa. Se localizan en los cantones de Eloy Alfaro, Quinindé, San Lorenzo, Muisne y Río Verde de la provincia de Esmeraldas. Según información de PRODEPINE, la población chachi asciende a alrededor de 8050 personas que ocupan 105 mil hectáreas aproximadamente.

La Federación de Centros Chachi de Esmeraldas (FECCHE) fue constituida en 1978 y adquirió personería jurídica el 10 de marzo de 1986. Reformó su estatuto el 15 de septiembre de 2000. Nació, según la documentación de su fundación, como respuesta a la necesidad de crear mejores condiciones para el desarrollo de la comunidad y para fortalecer la nacionalidad. Tiene su sede en la capital provincial: Esmeraldas.

Según sus dirigentes actuales, la FECCHE ha enfrentado varios obstáculos para cumplir con su misión. La dispersión de la comunidad dificulta en gran manera el relacionamiento entre sus centros. El contacto entre las comunidades demanda significativas inversiones de

tiempo y recursos ya que el área no dispone de vías terrestres. Los ríos Cayapas y Ónzole son los únicos canales de contacto.

En las relaciones entre la FECCHE y la comunidad, la primera actúa con mucha precaución y reserva porque representantes comunitarios insisten en que varias directivas anteriores no respondieron a sus demandas. Manifiestan que la comunidad no se siente representada, no observa avances y desconoce las actividades que cumple. Por otro lado, la situación socio económica de las comunidades chachi es muy grave. La educación, la salud y el desempleo requieren medidas urgentes.

Ante este panorama, cualquier directiva que llegue a la FECCHE enfrenta tres problemas macros: la situación socio económica de la comunidad, la falta de credibilidad ante la comunidad en su gestión y las dificultades de comunicación con los centros.

El inicio de la relación

La FECCHE solicitó su incorporación a la GTZ y fue aceptada en noviembre de 2005. Pasó a formar parte como una de las Organizaciones Intermediarias en el proceso de Desarrollo de Capacidades que se llevaba a cabo desde enero del 2005. El argumento de la Federación para solicitar su admisión fue que "... es todavía una organización en proceso de formación. Se han hecho muchos esfuerzos para consolidar la estructura organizativa. Sin embargo, no ha sido posible contar aún con una organización fuerte que ofrezca servicios de calidad a sus organizaciones miembros...". Adicionalmente, se mencionó que "...se requiere fortalecer la capacidad de gestión del grupo directivo...".

Paralización

Fue imposible concretar las buenas intenciones de apoyar a la Federación. Se acordaron fechas que la directiva no pudo cumplir. La espera se extendió hasta el 12 de mayo de 2006, cuando se mantuvo una reunión con la directiva. Este encuentro sería el último.

En aquella reunión, la directiva en funciones advirtió su preocupación por la proximidad de las elecciones para cambio de directiva de la FECCHE. Mencionó que, ante el ambiente que se observaba previo a

las elecciones, era difícil que hubiese algún tipo de continuidad entre la directiva actual y la futura.

Sin embargo, la directiva demostró interés por tratar temas importantes para la organización de la federación. En la discusión acerca de cómo seguir y cómo entrar a un proceso de cambio organizacional, surgió la idea de que no convenía hacerlo con los actuales dirigentes. De hacerlo, podría ser que la nueva directiva suspendiera todo, calificando al proceso como “una iniciativa de la gestión anterior”. Trataron, al menos, de realizar una capacitación para los dirigentes de la comunidad. Lamentablemente esta iniciativa no pudo concretarse. No se produjo avance alguno.

Nueva directiva... ¡¡Nuevos vientos!!

En octubre de 2006, la comunidad eligió a una nueva directiva, esta vez presidida por Wilton Díaz. Además, estaba conformada por Fernando Pianchiche como vicepresidente, Patricio López como tesorero y Oscar Quiñónez como secretario. Había también siete coordinadores para las diferentes direcciones. El dinamismo, la seriedad y las ganas de hacer las cosas de una nueva manera transmitían esperanza.

Fueron elegidos el 9 de octubre de 2006. Menos de dos semanas después, se daba un primer encuentro para coordinar la asesoría. Verdaderamente había mucha sed de conocimientos, de soluciones, de cómo enfrentar sus primeras percepciones. Las preguntas que se formuló la nueva directiva en el primer encuentro fueron: ¿Cómo comenzamos?; ¿Cómo integramos a todos?; ¿Qué hacer con los que se oponen?

La respuesta fue el compromiso de trabajar el 8 de noviembre de 2006 en un taller con toda la directiva.

Comienza un camino

Siete miembros de la directiva asistieron para conversar y buscar salidas a través de un nuevo camino.

¿Cuál es nuestra situación? ¿Quiénes somos? fueron las conversaciones de inicio. Se conversó sobre las cifras y los valores, lo que se ve y

lo que se siente. Allí no había nada de nuevo: el aporte estaba en el hecho de que el grupo sintiera y viera a estos datos como el inicio del viaje. Posiblemente le parecían, ahora sí, útiles.

¿Quiénes queremos ser? fue la siguiente reflexión. Para responder, recordaron las contrariedades: la comunidad no se sentía representada, no había transparencia, no se conocía lo que se estaba haciendo, no había unión ni recursos propios...

Indicaron que, al cabo de tres años, querían ser una federación unida entre socios y directiva; sólida, con una organización fuerte, transparente y participativa, con un financiamiento propio de al menos 50% de su presupuesto. Así mismo, deseaban tener una sede propia.

Aspiraban además a controlar el manejo sostenible de los recursos de su territorio, liderar la educación bilingüe, operar las empresas del consorcio chachi, mejorar la capacidad de los centros y dotar de servicios básicos al 50% de los chachis. Esperaban también que la comunidad aportara a la Fecche y que ésta le proporcionara información permanente. Buscarían trabajar en la recuperación de valores ancestrales y en el concepto de participación política.

Reflexionaron, con respecto al avance, alrededor de las preguntas *¿Qué nos impide?* *¿Qué nos ayuda?* En la reunión, los nuevos dirigentes dieron a conocer sus opiniones sobre los obstáculos: había grupos con objetivos particulares, la FECCHE no comunicaba ni a la población ni al exterior, la actitud paternalista en las comunidades, no se creía en la dirigencia, había falta de capacidad en dirigentes de la federación y de los centro.

El optimismo, en cambio, renacía al pensar en que se contaba con voluntad de cambiar las cosas en la directiva, ganas de liderar, experiencia en trabajo comunitario, identidad cultural y principios ancestrales en la comunidad chachi.

¿Por dónde vamos? ¿Cómo comenzamos a caminar?

Las respuestas de la Directiva en funciones fueron:

- Hay mucho que hacer. Comencemos con algo que nos empuje para avanzar y después otra y otra.
- No se puede avanzar en todo porque la energía se nos diluye y ya no hay fuerzas para llegar.
- Enseñemos algo. Tenemos que hacer notar que somos una nueva directiva, que no somos de los mismos.
- Tenemos que ganarnos a la gente mostrándoles enseguida que somos honrados y aquello que vamos a hacer.

Estas reflexiones condujeron a la directiva a decidir que, si querían fortalecer la comunidad chachi, había que partir de un trabajo conjunto con la comunidad. Para que ésta accediera a este nuevo tipo de relación, debía observar una nueva directiva: eficiente, honrada y que poco a poco mejoraba las cosas. La tarea para la directiva era entonces acercarse a la comunidad, mostrar lo que era y lo que pensaba, ganar respaldo y, poco a poco, compartir trabajos y responsabilidades. El camino estaba trazado: primero había que trabajar para darse a conocer y construir un prestigio que generara apoyo tanto de la comunidad chachi como de otros organismos externos.

El camino acordado. Primer paso

La Directiva acordó que su tarea debía tener como objetivo: *“Comunidad y dirigentes trabajando juntos para fortalecer la nacionalidad chachi”*.

Los elementos o las etapas que estructurarían este avance, por lo pronto eran tres:

- ☞ Mejorar la comunicación entre la comunidad y la directiva: se efectuarían visitas de la Directiva a las comunidades anunciando sus criterios y compromisos de su gestión, se complementarían con visitas periódicas, para verificar niveles de cumplimiento de los compromisos.

- ☞ Difundir externamente líneas de acción y de trabajo de la FEC-CHE. Consistía en difundir los valores, las propuestas de la Fundación a OGs, ONGs y cooperantes.
- ☞ Crear instrumentos para mejorar la comunicación interna y externa. Para la comunidad: periódico mensual, programa radial; en general: tríptico y página web.

Estaba determinado un camino, que resultó de una reflexión colectiva y ordenada. Lo siguiente era poner en práctica las ideas, se definió que lo primero debería ser el acercamiento a la comunidad. El resto vendría después.

Concretando el cambio...

La intención inicial era que comisiones de la Directiva visitaran los 28 centros, para presentar las ideas de la nueva directiva e intercambiar opiniones. La directiva tuvo que reajustar la programación para disminuir costos, fundamentalmente trabajaría por zonas y no por centros.

Se inició el acercamiento a la población, la Directiva mantuvo encuentros con 32 comunidades, en noviembre y diciembre 06. Entre enero y febrero 07 contactaron con otras 23 comunidades, con lo que la Directiva ha informado sobre su visión y sus proyectos y ha recibido opiniones y aportes en aproximadamente 90% de las comunidades.

Respecto a contactos con organizaciones, la Directiva recurrió a cooperantes (GTZ, Conservación Internacional y el Servicio Alemán de Cooperación Social – Técnica DED); entidades nacionales (ministerios de Finanzas, de Educación y de Salud, a CODEMPE) y entidades locales (Gobernación, el Banco de Fomento, MIDUVI, Dirección de Bienestar Social). A estas organizaciones presentó su visión y sus proyectos y les planteó colaboraciones.

La FEC-CHE, a través de gestiones de la Directiva actual, suscribió un convenio con GTZ y Conservación Internacional, para el manejo de recursos naturales y fortalecimiento institucional. Presentó y están en análisis proyectos con Bélgica (para fortalecimiento organizacional), FIDA (dirigido al fomento cultural), CODEMPE (para apoyar

el Gobierno de la Nacionalidad) y Ministerio de Finanzas (enfocado al Desarrollo Productivo y Saneamiento).

Otro paso

La Federación, ante los avances logrados en la comunicación con la población, consideró que podía pasar a elaborar el Plan Operativo de la FECCHE, para esbozar las líneas de trabajo para esta administración y precisar las actividades que anualmente debía cumplir. La Directiva definió que el Plan comenzaría en un taller con representantes de los centros, para determinar los ejes temáticos y las líneas de acción. Durante los días 24 y 25 de marzo de 2007, aproximadamente 40 personas, entre directiva y representantes de los centros, trabajaron en Santa María Cayapas, para acordar el plan.

El plan concluyó con la definición de seis ejes:

- Mejoramiento organizativo de la FECCHE y fortalecimiento del nivel de conciencia de la nacionalidad (Eje Socio – organizativo).
- Asegurar la tenencia de la tierra y manejo sostenible de los recursos naturales (Eje Territorio y Biodiversidad).
- Desarrollar la capacidad profesional y fortalecer la identidad cultural (Eje Educación y Cultura).
- Gestionar con OG y ONGs la atención preventiva y curativa (Eje Salud).
- Mejorar la calidad de vida familiar y comunitaria aprovechando los recursos del medio (Eje Desarrollo productivo).
- Sistematizar, socializar y aplicar las normas de convivencia social en la nacionalidad chachi (Eje Administración de Justicia).

¿Cómo seguir?

Por un lado, hay progresos en la comunicación con la población y con las organizaciones externas, por eso la FECCHE continuará con esa tarea, que irá perfeccionándose y ampliándose. Para el fortalecimiento de la comunicación, está pendiente concretar los instrumentos para consolidarla, como por ejemplo establecer la página web, elaborar un tríptico, organizar un programa radial y un periódico mensual.

El nuevo reto es operativizar el Plan Operativo y ponerlo en práctica. Para esto se designó un grupo de representantes de las tres zonas que, conjuntamente con la Directiva, debe pulir el plan: definiendo prioridades, precisando las actividades y acordando responsabilidades y plazos para su ejecución.

Para observar el avance, verificar si el rumbo es el correcto, efectuar los ajustes a tiempo, será necesario incrementar una tarea más: establecer y aplicar un monitoreo en que participen los responsables de los trabajos.

8. PACAT

Un sendero en la construcción de la propuesta agraria de Tungurahua

El origen de PACAT (Productores Agroecológicos y Comercio Asociativo de Tungurahua) yace en las tres vertientes organizativas del movimiento indígena y campesino de la provincia de Tungurahua (MIT, MIT-A y AIET). Las tres organizaciones decidieron elaborar una propuesta que pudiese incorporarse en la plataforma del Gobierno de la Provincia.

El primer paso fue la creación del MUSHUK YUYAY (Pensamiento Nuevo). Éste llevó a cabo, al interior de las comunidades, un proceso de reflexión para identificar los lineamientos y temas básicos de una agenda agraria de los indígenas y campesinos de la provincia. Los cinco ejes escogidos fueron: producción, educación, salud, páramos y fortalecimiento organizativo.

Durante la reflexión, surgieron algunos aspectos relevantes que caracterizan la situación agrícola de la provincia. Por un lado, las condiciones climáticas, la calidad de suelo y la ubicación geográfica han hecho de Tungurahua una zona de gran producción. Por otro lado, la estructura de tenencia de tierra está dominada por la presencia del minifundio: pequeñas propiedades de menos de una hectárea de extensión. A raíz de lo anterior, se concluyó que el pequeño productor agrícola de Tungurahua juega un importante papel en la seguridad alimen-

taria del país. Finalmente se destacó que, en los últimos cuarenta años, la agricultura ecuatoriana –y la de Tungurahua en particular- ha estado marcada por el alto uso de agrotóxicos, el monocultivo y la pérdida progresiva de las prácticas y conocimientos tradicionales.

Partiendo de este análisis, el MUSHUK YUYAY diseñó una estrategia de seguridad alimentaria para la familia campesina e indígena de Tungurahua. Esta iniciativa tomó como base a la **producción agroecológica** y al mejoramiento de la economía campesina a través del **comercio asociado**. Para impulsar esta estrategia nace PACAT (Productores Agroecológicos y Comercio Asociativo de Tungurahua) a mediados del año 2004.

Durante su primer año, PACAT centró su accionar en la difusión y recuperación de las prácticas agrícolas ancestrales. Promovió la gestión del conocimiento a través de intercambios de experiencias entre los grupos de pequeños productores y talleres sobre agricultura orgánica. En octubre de 2005 PACAT inauguró su experiencia de comercio asociativo mediante una feria semanal en la ciudad de Ambato. La organización, al momento, agrupa a una treintena de grupos de productores con un horizonte de alrededor de 700 familias de siete cantones de la provincia. Adicionalmente, desde su arranque, PACAT contó con el apoyo técnico y financiero de GTZ y DED.

El rol de facilitación jugado por *odcp*

A mediados del 2006, 18 meses después del inicio del PACAT, el organismo decidió lanzar una mirada retrospectiva de su labor e invita a *odcp* para ello. Fue posible contemplar los primeros frutos cosechados: se habían fortalecido los procesos productivos entre los productores, las familias habían mejorado sustancialmente su dieta alimenticia, la comercialización semanal rebasaba las expectativas planteadas, la confianza y el optimismo se celebraban dentro y fuera de sus puertas. Al mismo tiempo, se identificaron algunas amenazas -reales o potenciales- dado el carácter innovador de la propuesta: responsabilidades y competencias no suficientemente delimitadas, cierta carencia en la normativa interna, desnivel en la construcción de liderazgos, enfriamiento de las relaciones con la dirigencia provincial del MUSHUK

YUYAY y demás. Para frenar estas posibles amenazas, enfrentar los nuevos retos y garantizar la consolidación de la experiencia, se planteó la necesidad de apuntalar y favorecer el fortalecimiento organizativo de la directiva. El punto de partida sería la elaboración de los estatutos de PACAT.

No se trató únicamente de cumplir con un requisito formal previo a la obtención de su personería jurídica –objetivo que también estuvo presente-. La discusión y aprobación del cuerpo normativo abrió un espacio de reflexión acerca de los aspectos de fondo inherentes a la proyección social de la experiencia y a su articulación al interior del movimiento indígena y campesino. Las preocupaciones claves giraron alrededor de la pregunta ¿es el PACAT una iniciativa “apadrinada” por el MUSHUK YUYAY o es, al contrario, una estrategia clave del movimiento indígena y campesino de la provincia en la construcción de su agenda agraria?

Entre julio y diciembre de 2006 tuvo lugar este proceso de discusión y concertación. Desde enero del 2007, *odcp* ha colaborado para consolidar los lazos de relación entre los integrantes de la directiva y sus grupos de productores. Se acompañó en la discusión y elaboración del Plan Operativo para el 2007. Se trabajó en el mejoramiento de las capacidades de los tesoreros de los treinta grupos que conforman PACAT.

Todavía subsisten hilos subjetivos por desenredarse en la cotidianidad de las relaciones entre directivos de PACAT y el Movimiento. Pese a ello, el resultado final –la elaboración de los estatutos de PACAT– llega a decisiones vitales que ratifican a PACAT como una apuesta y propuesta agrícola del MUSHUK YUYAY. La inclusión de los tres presidentes de los movimientos indígenas en el Consejo Directivo de PACAT, organismo encargado de la planificación, seguimiento y evaluación del proceso, es evidencia de ello.

“A vuelo de pájaro”: las alas de la mariposa

El “vuelo” de *odcp* en el proceso de PACAT ha sido breve en el tiempo, pero intenso y rasante en sus implicaciones. Vale destacar que “la hoja de ruta” no estuvo en sus manos. Ésta fue definida y ejecutada por los “pilotos” de la nave. El rol del acompañamiento consistió úni-

camente en “aceitar” los motores sin que ello implique que fue una tarea fácil. Al final de cuentas – como toda utopía en su acepción de “verdad del mañana” - fue posible.

El papel jugado por *odcp* se convirtió en elemento clave de facilitación en el manejo de un conflicto en ciernes que hubiera podido poner en cuestión la esencia misma de PACAT. Esta entidad había sido concebida como iniciativa productiva pionera para, en un segundo momento, convertirse en la estrategia de MUSHUK YUYAY, válida para las casi cuarenta mil familias campesinas e indígenas que la conforman.

A manera de cierre, sin caer en una lírica triunfalista, nos atrevemos a afirmar que el proceso contribuye al fortalecimiento de un ambiente propicio para un vuelo promisorio de las cuatro alas presentes en nuestro esquema de la mariposa. Esto es, la vivencia va permitiendo:

- Incidir positivamente en la consolidación de capacidades individuales en pos de la construcción de liderazgos basados en la participación, la democracia y el respeto.
- Provocar aprendizajes colectivos que contribuyan al fortalecimiento de la gestión organizacional.
- Favorecer relaciones horizontales entre actores que, siendo parte de una misma propuesta, no siempre están presentes en el terreno de la cotidianidad de la experiencia.
- Contar con un cuerpo normativo que tienda los rieles necesarios para el buen traslado de la organización hacia las estaciones de cambio. Éstas implican el establecimiento de alianzas; la ampliación de su acción con nuevas familias, nuevos grupos y nuevos espacios de mercado; la obtención de su marca para que ésta brinde identidad a sus productos.

Más allá de los logros y avances organizativos, PACAT ha demostrado ser la opción viable para miles de familias pobres de Tungurahua. Así éstas pueden contar con una herramienta para enfrentar su pobreza y garantizar su seguridad alimentaria, con hombres, mujeres y niños más sanos. Sobre todo, pueden romper las ataduras de dependencia del conocimiento externo y de los insumos y bienes de consumo, y retornar a la tierra, a su “pacha mama”, como punto de partida.

Capítulo 6

Caja de Herramientas

*Lo maravilloso de aprender algo
es que nadie puede arrebatárnoslo.*

B.B.King

*Lo más difícil de aprender en la vida
es qué puente hay que cruzar y qué puente
hay que quemar.*

Bertrand Russell

Los instrumentos presentados a continuación, que buscan facilitar las intervenciones de asesoría en los procesos de desarrollo de capacidades, han probado su utilidad práctica, pues presentan las siguientes ventajas:

Su aplicación no requiere tiempo adicional: Facilitan la preparación de la asesoría, enfocan un tema específico y ordenan de manera plausible y clara el proceso del desarrollo de capacidades.

Facilitan el diálogo entre los actores: Promueven el intercambio de experiencias y la interacción entre los actores para aprovechar el conocimiento que ya existe en la organización.

Flexibilidad: Se trata de una selección de instrumentos que abarca los temas más relevantes de la gestión: la definición de un proyecto de cambio, la calidad de servicios y su orientación al cliente, la gestión estratégica de un portafolio de servicios, el análisis de costos y la toma de decisiones sobre inversiones, la asesoría y su monitoreo.

Al aplicar estos instrumentos, debería tenerse en cuenta lo siguiente:

Adaptación al contexto

Los instrumentos pueden aplicarse como herramienta de reflexión individual o en talleres con actores seleccionados, pero no tienen ninguna utilidad si se los aplica de manera meramente mecánica como una receta lista para el uso. Por eso, deben adaptarse al contexto y a los actores participantes.

Experiencia en materia de asesoramiento

Los instrumentos y procedimientos que aquí se presentan han sido puestos a prueba en la práctica. Su aplicación presupone experiencia en materia de asesoramiento, pero sobre todo sensibilidad ante las diferentes perspectivas de los actores. Es decir, no se trata de proclamar verdades, sino de comprender diferentes perspectivas e intereses, y ponerlos en contexto.

Manejo de la complejidad

Los instrumentos y procedimientos ilustran diferentes aspectos y planteamientos del desarrollo de capacidades. No simplifican la complejidad, pero sí logran estructurar una forma para comunicar esa complejidad. Para hacerlo, los instrumentos se enfocan en un aspecto y lo hacen manejable. Sin embargo, se debe tener en cuenta que cada instrumento tiene sus límites.

Límites sistémicos móviles

Es irreal creer que las metas y los límites del desarrollo de capacidades puedan delinearse de antemano con precisión total, porque estos procesos están orientados al cambio y los actores tienen diferentes perspectivas e intereses. En consecuencia, con el correr del tiempo, se abren y cierran ventanas temáticas, se concluye el trabajo con algunos

actores y se buscan otras oportunidades que responden a los cambios del entorno. Es decir, el desarrollo de capacidades es una arquitectura móvil de diferentes dimensiones con diferente grado de estructuración.

Asesoramiento

Los asesores en el desarrollo de capacidades son catalizadores que ponen en marcha un proceso de aprendizaje y de autorreflexión, y que estructuran y facilitan un proceso de innovación. El monitoreo permanente de los resultados del proceso sirve para adaptarse a lo que sucede.

Comenzar con prudencia

Al principio, hay muchas cosas que pueden salir mal. Los supuestos falsos sobre los involucrados y sus relaciones juegan siempre un papel especial en este sentido. Los instrumentos también ayudan a no caer en errores, pero no sustituyen las competencias esenciales del asesoramiento y la negociación: prestar atención y mantener una actitud abierta; tomar en cuenta las pautas estructurales y respetar los patrones arraigados de comportamiento; poner la mirada en las potencialidades de los actores más que en las deficiencias y los problemas; mantener una distancia crítica con respecto a uno mismo; ser flexible y tener la disposición a cambiar de perspectiva, así como contar con sólidos conocimientos técnicos, mostrar empatía, ser bien intencionado y tener paciencia.

Herramienta 01: La definición de un Proyecto de Cambio (PC)

1. Contexto

El Desarrollo de Capacidades se organizó a través de Proyectos de Cambio (PCs) que responden a las necesidades sentidas de las Organizaciones Intermediarias (OIs).

El PC es la herramienta básica para estructurar, acordar y conducir el cambio y la interacción entre los actores. El PC posibilita dividir el gran proceso de cambio en segmentos o áreas de menor magnitud y menor demanda de tiempo. De esta manera, se mejoran las condiciones para conducir el cambio, advertir riesgos, observar con oportunidad y aprender sobre los síntomas de resistencia al cambio y ajustar el PC a tiempo.

No existen fórmulas ni caminos únicos en el cambio organizacional. Por lo tanto, la observación de los factores debe ser permanente y rigurosa. Sin embargo, al observar las experiencias se pueden señalar tres líneas de observación para la definición de un PC.

2. Las tres líneas de observación

a. Análisis de la dinámica actual percibida por los actores

Un PC tiene que relacionarse con una dinámica, una reforma, un proceso de transformación ya existente o en camino. Son los actores mismos quienes interpretan este entorno dinámico y sacan conclusiones sobre oportunidades y riesgos. Por lo tanto, el análisis de la situación actual debe partir de los actores, de sus percepciones, aspiraciones y estrategias.

Preguntas orientadoras:

- ¿Qué oportunidades, obstáculos y riesgos perciben los actores?
- ¿Cuáles son los actores interesados en el desarrollo y el cambio de la red?
- ¿Qué agenda tienen?
- ¿Con quiénes se relacionan y conforman alianzas?
- ¿Quiénes están en contra o a favor de la innovación?
- ¿Qué capacidades tienen para realizar el cambio?
- ¿Cuáles son los principales factores que facilitan u obstaculizan el desarrollo del cambio?
- ¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que perciben?

Instrumentos apropiados:

Entrevistas que expresen puntos de vista diferentes, mapas mentales por grupo de actores, campo de fuerzas, mapa de la red en su entorno, matriz FODA, lluvia de ideas para desarrollar ideas sobre intervenciones y su supuesto impacto.

b. Definición del impacto del PC

El proceso de cambio describe las modificaciones centrales que queremos lograr paulatina, gradualmente, en el actuar de un sistema de clientes compuesto de diferentes actores. Para su formulación, debemos considerar la dimensión temática-técnica, la dimensión social, la dimensión política, y también la voluntad, la legitimidad y la capacidad de los actores. Todo esto dentro del marco orientador del impacto que el proceso de cambio quiere lograr.

Preguntas orientadoras (para la formulación)

- ¿Qué nos gustaría cambiar?
- ¿Existe algo interesante que quisiera que continúe o que mejore?
- ¿Cuáles son los temas con los que no estoy satisfecho?
- ¿Qué quiero hacer de manera diferente?
- ¿Qué me gustaría cambiar?
- ¿Qué situación en el futuro queremos construir?
- ¿Cuáles actores importantes deberían participar?
- ¿Qué capacidades necesitan los actores para construirlo?

Preguntas orientadoras (para verificar el impacto)

- ¿Está claro el contexto donde ocurrirá el cambio deseado?
- ¿En qué contextos podría no beneficiar el cambio logrado?
- ¿En qué contextos podrían generarse beneficios con el cambio logrado?
- ¿Cuánto tomará lograr el cambio deseado?
- ¿Qué pruebas se requerirá para saber que se ha alcanzado el impacto?

c. Áreas de observación: los hitos

Un PC no necesita un plan detallado. El cambio no es planificable. Lo que sí sirve es la definición de unos hitos, piedras angulares que guíen el camino a la manera de los faros en la navegación. Los hitos señalan el cumplimiento de grandes etapas y son puntos de referencia para lo que sigue después; por ejemplo, la puesta en marcha de una página web interactiva o el acuerdo logrado sobre nuevos lineamientos para la coordinación de la red. Al mismo tiempo, estos hitos representan los impactos inmediatos de los proyectos de cambio a corto plazo.

Preguntas orientadoras

- ¿Qué productos palpables elaboramos en el camino?
- ¿Cuáles de estos son los más importantes?

Herramienta 02: El cambio - tres fases y seis trampas

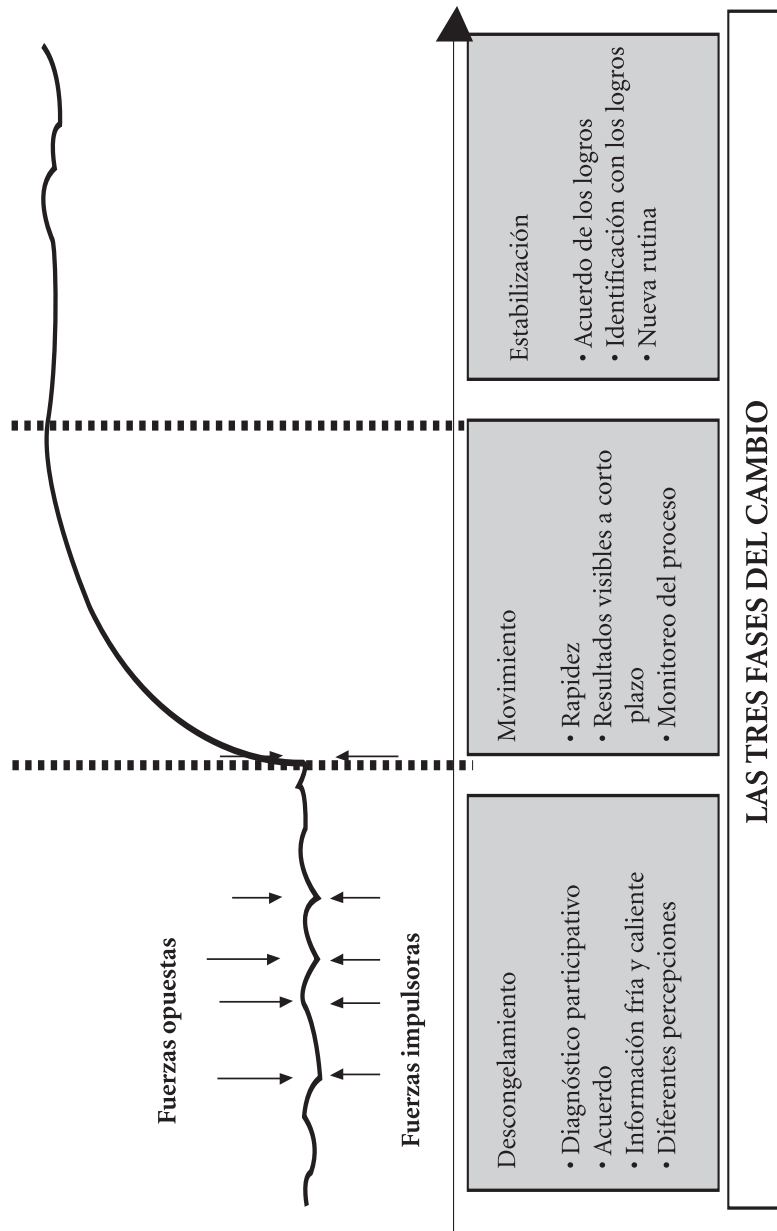
1. Contexto

El cambio requiere esfuerzo en varias esferas –las personas, la organización; las actitudes, los comportamientos, etc. En general, es un proceso que debe construirse con los diferentes actores. Para ello, hay que considerar los factores endógenos y exógenos de la organización.

Identificar las etapas de construcción del cambio y tener presente las trampas que frecuentemente surgen contribuyen para que las OIs orienten los procesos de cambio y los proyectos de cambio.

2. Las tres fases del cambio

De acuerdo con Kurt Lewin, los proyectos de cambio (PC) se desarrollan por fases. Éstas demandan diferentes actitudes de los actores y distintos tipos de intervenciones.



1ª. Descongelamiento -en la definición y la preparación para del cambio

- Partir de la percepción del entorno inmediato y de las necesidades de cambio de los actores.
- Considerar la experiencia de los actores con el cambio en el pasado.
- Vincularse con las reformas en camino.
- Concentración en un cambio factible y concreto a corto plazo.
- Definir el PC con la participación de los actores.
- Seleccionar los actores claves para la conformación del Grupo de Tarea (GT).

2ª. Movimiento -durante el proceso, al realizar el cambio

- Observar el rumbo y adaptar las intervenciones a nuevas situaciones.
- Informar permanentemente e involucrar a los actores.
- Identificar expectativas, intereses y resistencias de los actores.
- Validar y aprovechar al máximo las capacidades y fortalezas existentes.
- Conducir con los sentidos atentos.

3ª. Estabilización -garantizar y afinar los resultados, estabilizar la nueva situación

- Visualizar y validar los resultados y el impacto inmediato.
- Asegurar la definición clara de nuevos roles y responsabilidades de los actores.
- Ajustar detalles y crear condiciones favorables para la nueva rutina.
- Vincular la innovación del PC con el proceso de cambio más amplio.

3. Las seis trampas

El modelo permite también detectar con bastante precisión algunas trampas o errores en el transcurso del cambio. Se han seleccionado seis debido a la gran frecuencia con que ocurren.

- Una **primera trampa**, típica de los entusiastas del cambio y de los reflexivos planificadores, es **empezar directamente con la fase de cambio**. De repente, el grupo de tarea se encuentra solo en el camino o el cambio, aparentemente inminente, tropieza con una resistencia inesperada de parte de los otros actores.

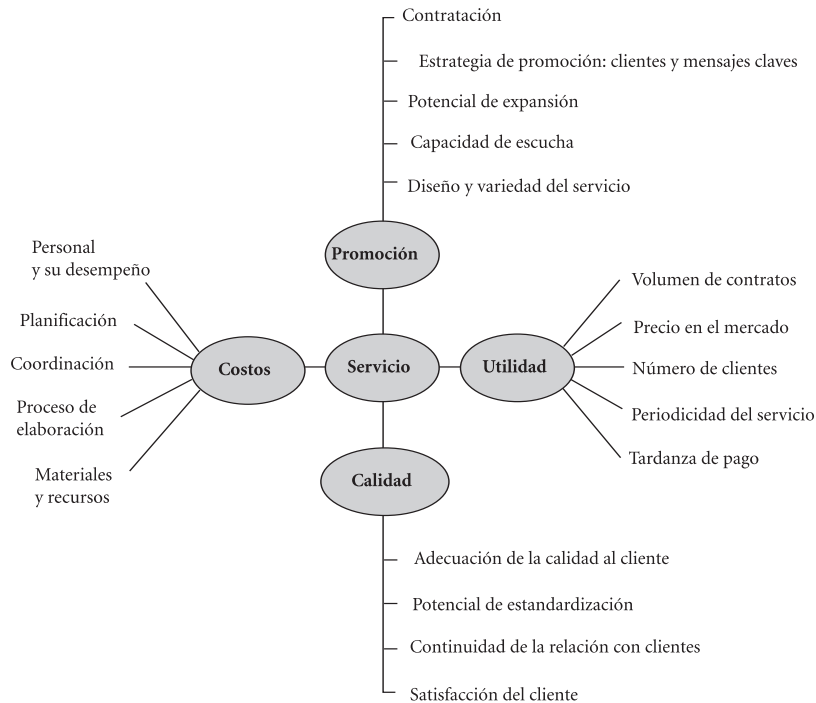
Por esta razón, en la gestión del cambio la fase de preparación es tan importante como la fase de cambio propiamente dicha. En esta fase -exploratoria, informativa y cautelosa- se prepara el terreno y se ganan adeptos para el cambio. No crear el sentimiento para la necesidad de un cambio nos lleva al fracaso, ya que no se logra sacar a los actores de su comodidad y del temor al riesgo. Los procesos exitosos se construyen en la comunicación eficaz de incentivos y en la convicción general de que mantener el estado actual es más peligroso que el cambio.

- La **segunda trampa** consiste en la **falta de visión**. Los actores necesitan una visión positiva del futuro compartida por todos ellos. Esta visión debe ser clara, breve, imaginativa y comprensible para que motive y atraiga a los actores. Las visiones se transmiten por varios canales de comunicación: información escrita, charlas, presentaciones, imágenes, lemas y demás. Los líderes del grupo de tarea son protagonistas y representantes de la visión de los demás, son seguidos de cerca si su actuar es consistente y coherente; si es que dicen lo que hacen y hacen lo que dicen.
- Una **tercera trampa** consiste en intentar cambiarlo todo de una vez y apostar por una sola carta –es la trampa de la **solución total**. El cambio sólo puede implementarse con flexibilidad, como un proceso interactivo de intervención, reflexión y ajustes. Las transformaciones de gran envergadura deben ser divididas en secuencias y proyectos más pequeños para que, al final de cada etapa, haya espacio suficiente para ajustar y rectificar el proceso. Cada etapa debe consolidarse con una fase de estabilización. Cada proceso de cambio está constituido por varios proyectos de cambio y ellos mismos están compuestos por varias etapas de las tres fases. Los cambios necesitan su tiempo, pero los procesos pierden energía cuando no se ven éxitos y mejoramientos a corto plazo.

- La **cuarta trampa** es la **imposición con fuerza**. Cuanto mayor es la urgencia de un cambio, más incómoda resulta la resistencia. Es entonces cuando se tiende a pasarla por alto y a tratar de imponer el cambio a toda costa. Esta actitud constituye un grave error y suele conducir a un aumento de la resistencia. Un requisito básico para el éxito de los procesos del cambio es abordar la oposición de forma constructiva e incluso aprender de ella para conducir el cambio.
- Una **quinta trampa** reside en la actitud de un actor que trate de jugar todos los papeles de un **agente de cambio omnipresente y superdotado**. El cambio se apoya en los actores en función de la fase. Los procesos exitosos requieren una masa crítica de actores y personas dispuestas al cambio. Los gerentes deben liderar los procesos de cambio. En la fase preparatoria, los actores con mucha capacidad de análisis son muy importantes; más tarde, en la fase de movimiento, estos mismos actores, con sus preguntas y dudas, puedan frenar y obstaculizar el proceso. Se debe validar la diversidad de la capacidad y de la personalidad de los actores en papeles diversos (Ejemplo: analistas, comunicadores, sensibilizadores, aventureros, líderes, prácticos, bromistas, motivadores, etc.). No existe un agente de cambio que pueda cumplir con todos los papeles útiles a lo largo del camino, pero el agente de cambio, como facilitador, sabe cómo validar a los diferentes actores en su momento oportuno.
- Una **sexta trampa** consiste en el éxito que se convierte en **ceguera frente a las turbulencias**. Impide ver las nuevas fuerzas de resistencia que, tarde o temprano, surgen en el transcurso del cambio o al fin de éste. Llega un momento en que algunos actores quieren continuar con el cambio en vez de estabilizarse y otros quieren volver al estado inicial porque antes todo era mejor. Mientras los cambios no se hayan convertido en nuevas rutinas y en una nueva cultura, los nuevos procedimientos seguirán siendo frágiles y existirá el peligro de volver a lo anterior. Declarar la victoria demasiado temprano es un riesgo.

Herramienta 03: Enfoque en servicios

La mayoría de las Organizaciones Intermediarias son prestadores de servicios que necesitan lograr mayor autonomía de gestión. Su reto concreto es la definición, la elaboración y la venta de servicios rentables.



Para facilitar la definición de un portafolio de servicios, valdría pensar en los dos ejes principales de un servicio: la relación costo/beneficio y el eje calidad/mercadeo, como se aprecia en el siguiente gráfico:

Herramienta 04: Relaciones externas

Los diferentes actores que intervienen en los procesos de cambio (responsables de la Organización Intermediaria, personal, socios externos, asesores) perciben la cooperación desde diferentes ángulos.

El objetivo de esta herramienta es reflexionar sobre las diferentes perspectivas y aspectos que configuran las relaciones externas.

El procedimiento es el siguiente: (i) Compartir opiniones y ejemplos sobre las dimensiones que se ofrecen en el cuadro adjunto. (ii) Añadir otras dimensiones y/o seleccionar las dimensiones más relevantes en nuestro caso. (iii) Dibujar un círculo en el número que califique de mejor manera su percepción. (iv) Invitar a los demás actores a llenar el mismo formato de forma separada. (v) Comparar y comentar los resultados.

1 Visión Compartida					
Falta de visión compartida y orientación	1	2	3	4	Claramente definida y compartida por todos

2 Confianza Mutua					
Falta de confianza, incapacidad de previsión	1	2	3	4	Relaciones personales, confianza fuertemente arraigada

3 Claridad de objetivos y metas de la colaboración					
No están claros para todos	1	2	3	4	Conocidos y compartidos por todos los implicados

4 Roles y responsabilidades					
No están claros, son confusos	1	2	3	4	Claros y reconocidos por todos los implicados

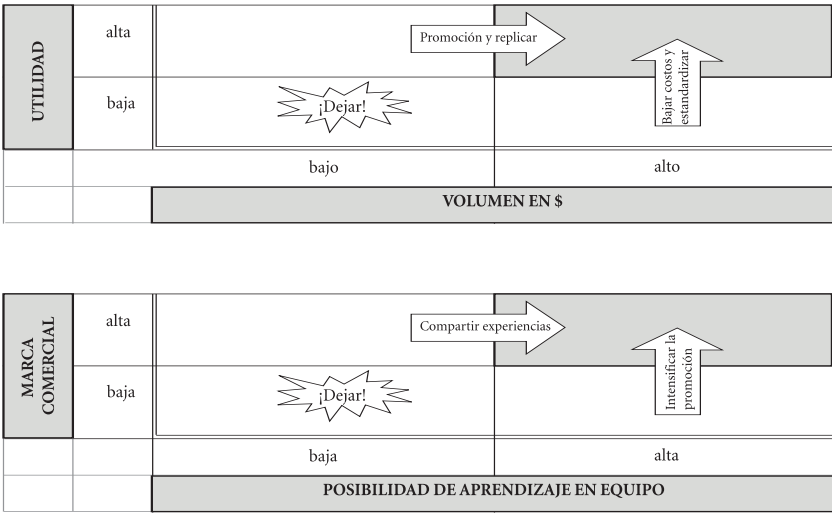
5 Acuerdos para implantación operacional					
Varias preguntas abiertas	1	2	3	4	Negociadas, definidas de forma participativa

6 Orientación hacia las metas					
Fuera de foco, dispersas, esfuerzos diluidos	1	2	3	4	Concentrados en campos estratégicos relevantes

7 Efectividad en la planificación					
Falta de participación, pérdida en detalles	1	2	3	4	Útil para monitoreo estratégico y direccionamiento
8 Liderazgo					
Impredecible, no reconocido	1	2	3	4	Transparente, guiado por principios
9 Gerenciamiento					
Incalculable, desorientado, errático	1	2	3	4	Uso y destino eficiente de los recursos
10 Comunicación interna					
Incompleta, confusa y no estructurada	1	2	3	4	Transparente, regular, concisa
11 Comunicación extern					
Confusa, incidental, incompleta	1	2	3	4	Abierta, regular, dirigida a grupo meta
12 Manejo de conflictos					
Suprimido, pérdida de tiempo	1	2	3	4	Proactivo, anticipado, constructivo
13 Monitoreo & Evaluación					
No planificado, interferencias molestosas	1	2	3	4	Conjuntamente definido y usado para aprendizaje

Herramienta 05: Portafolio de servicios

Como prestadoras de servicios, las Organizaciones Intermedias deben concentrarse en un portafolio de servicios que les ayude posicionarse en el mercado de su ámbito. Su reto concreto consta en la identificación de un equilibrio entre la rentabilidad y la integración del personal en su organización. Para facilitar la discusión de una estrategia pragmática, se ubican los servicios en dos matrices que brindan dos perspectivas complementarias:



Herramienta 06: Las claves para realizar una inversión

No basta con tener una buena idea. Crecer en rentabilidad y mantenerse en el mercado exige voluntad, conocimiento, liderazgo e innovación. Muchas organizaciones usan los mecanismos de “prueba y error” para guiarse en los negocios. Algunas consiguen un éxito insospechado, pero otras pierden años, capital, dirección y personal con este método.

Existen algunos aspectos esenciales que se deben analizar antes de realizar una inversión.

En primer lugar, hace falta conocer el mercado, lo cual puede ser difícil si no se tiene experiencia previa. En este caso, se aconseja contratar un experto especializado en estudios de mercado. Suponer que todos los clientes son iguales a la organización es correr un riesgo muy alto. Como práctica, es bueno empezar por ofrecer el producto a conocidos para ir adaptándose a sus requerimientos.

También es importante destacar que no se debe entrar en un mercado nuevo donde no les vaya bien a los prestadores existentes,

pues el objetivo de todo negocio es alcanzar una rentabilidad adecuada para asegurar la inversión en el futuro y así lograr sobrevivir.

En tercer lugar, toda estrategia debe tener claras las llamadas cuatro Ps: producto, precio, plaza y promoción. El producto (o servicio) debe tener características funcionales según los gustos y condiciones de consumo, es decir de los clientes. Asimismo, el precio se debe determinar no solo por el costo sino por la satisfacción que recibe el cliente o usuario de cada compra. En ello toma forma el término plaza, pues lo ideal es estar donde el público objetivo nos necesite, nos consuma y nos encuentre oportunos. Para ello, es importante promocionar los beneficios del uso del producto y las condiciones de venta, destacando la oferta de valor superior.

La última consideración es cuánto dinero, tiempo y esfuerzo invertir. La respuesta proviene de una evaluación del costo de las pruebas, contratación y entrenamiento de personal, las licencias, créditos, el capital de trabajo y de sostenimiento del negocio hasta alcanzar el punto de equilibrio entre inversión e ingresos.

Para no caer en la trampa de la “prueba y error” la herramienta de los siete pasos clave para iniciar, ampliar o mantener la inversión propia es de gran utilidad.

El objetivo de la herramienta es reflexionar sobre las claves y tomar decisiones sobre una supuesta inversión.

El procedimiento consiste en: (i) Compartir opiniones y ejemplos sobre las claves. (ii) Dibujar un círculo para señalar dónde cumplimos plenamente (zero), parcialmente (más o menos) o nada (OK). (iii) Comparar los diferentes resultados y tomar decisiones sobre las medidas necesarias.

	Claves de la inversión	cero	más o menos	OK
1	Cliente: Manejar la idea de público objetivo según características como: necesidades, objetivos del cliente, recursos propios que tiene, y de las personas de enlace: edad, sexo, nivel educativo, gustos, motivación.			
2	Competencia: Analizar los productos / servicios de los competidores para aprender sobre sus fortalezas y detectar sus debilidades, tanto en calidad como en precio.			
3	Estrategia: Para ganar clientes por primera vez, asegurar que sean bien informados sobre los beneficios del servicio, que repitan la compra del servicio y que recomienden nuestros servicios entre amigos y a otros clientes posibles.			
4	Producción: Al diseñar este proceso, se parte de la ubicación geográfica de los clientes, de sus necesidades, del perfil que queremos dar a nuestro servicio y de los recursos que podemos asignar a la elaboración del producto o la prestación del servicio.			
5	Cálculos: Se debe calcular la inversión inicial y el costo de producción (personal, tiempo, equipo) y de financiamiento para echar a andar el negocio (la prestación del servicio) y lograr el equilibrio entre inversión total e ingresos netos.			
6	Proveedores y alianzas: Hay que asegurar el suministro oportuno de insumos y equipo, pero también la prestación de los sub-contratantes.			
7	Personal: Se contrata el personal por su perfil y potencial de desarrollo que se deriva del producto / servicio a elaborar, además por las habilidades, las relaciones que maneja y las cualidades personales.			

Herramienta 07: ¿Cómo definir prioridades?

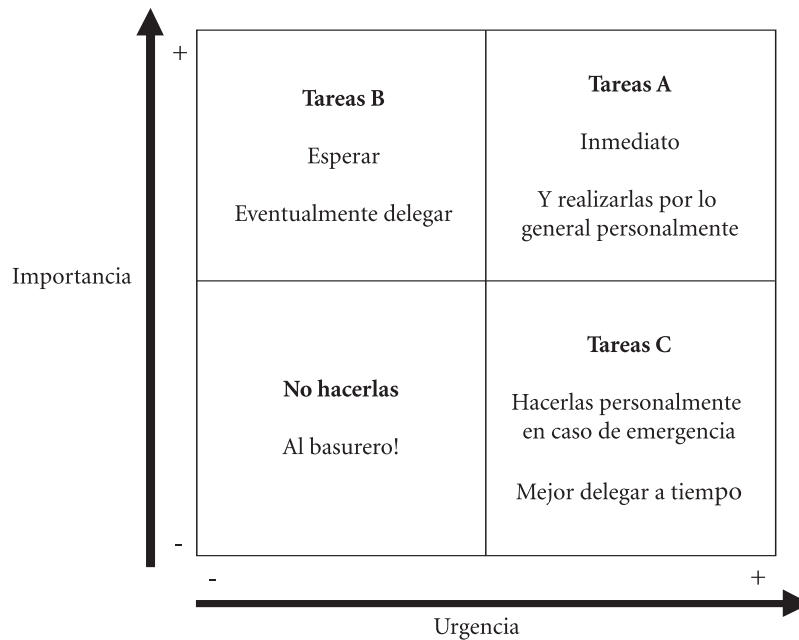
1. Contexto

En la dinámica organizacional estamos sometidos a infinidad de demandas que nos llevan a desarrollar actividades. Las actividades son diferentes, no todas deben cumplirse simultáneamente y tampoco su repercusión es igual de importante para los objetivos organizacionales.

Dos factores útiles para determinar la prelación son la urgencia y la importancia con la que debemos atender la infinidad de actividades. Se presenta un gráfico con cuatro cuadrantes que relaciona estos dos factores y que además define qué hacer con la actividad, en función del cuadrante en que la ubiquemos.

2. Los cuadrantes para priorizar

Las preguntas son ¿Cómo definir la prioridad de las actividades? y ¿Qué hacer con ellas?



Herramienta 8: Buenas prácticas ¿Cómo presentarlas?

1. Contexto

En el proceso de desarrollo de capacidades de las OI se irán acumulando experiencias. Cuando algo fue un éxito -una buena práctica- es conveniente reflexionar acerca del origen de ese logro y los factores que lo permitieron. Siempre hemos aprendido de nuestras experiencias con base en lo que ha funcionado bien, por sentido común y reflejando un principio económico: la buena práctica sirve para no duplicar esfuerzos o hacer algo que ya está probado.

La elaboración de buenas prácticas se concentra en la búsqueda del conocimiento que tendrá utilidad inmediata para nosotros y más allá de nuestra OI; por ejemplo, para organizaciones parecidas en la región o a nivel nacional. Las posibilidades de transferencia y utilización por otras organizaciones de nuestra experiencia lo convierte en un producto del conocimiento. La Gestión del Conocimiento es el manejo inteligente y sistemático de este producto para movilizar y aprovechar de forma óptima el saber individual y colectivo de la organización.

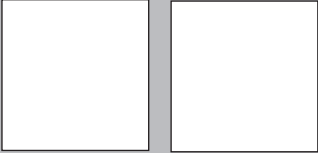
2. Registro de una buena práctica

No hay una manera estándar. Es necesario que sea comprensible, útil y amigable para el usuario. Debe responder a la pregunta guía siguiente: *En nuestro trabajo, ¿qué ha funcionado bien?*

El siguiente formato sencillo tiene el objeto de

- facilitar la presentación de buenas prácticas, y
- brindar la información principal.

Registro de una buena práctica

Título llamativo de la BUENA PRÁCTICA	
Tema y contenido Descripción breve de la práctica que ofrece una visión general rápida de la información esencial. Ponga dos o tres preguntas relacionadas con el tema.	
Utilidad ¿Para qué sirve la práctica? – Aplicándola, ¿qué es mejor que antes?	
Usuario ¿Quién podría estar interesado en la práctica?	
Contexto ¿En que contexto se puede aplicar? - ¿Con quién? - ¿Qué condiciones mínimas son necesarias?	
Beneficios ¿Qué ventaja tiene el usuario de la práctica?	
Contactos ¿Quién puede prestar información complementaria al respecto? Nombre, correo electrónico, dirección.	
Foto Ponga una o dos fotos referidas a la Práctica	

Herramienta 9: La comunicación en la gerencia

1. Contexto

La comunicación entre la gerencia y los equipos de trabajo proporciona la información necesaria para que las tareas se lleven a cabo con eficiencia y eficacia en las organizaciones. Por lo mismo, la comunicación esta vinculada fundamentalmente al desempeño gerencial. Buena parte del proceso de gerencia consiste en la comunicación directa con los colaboradores. Dirigir y liderar significa comunicar.

En este marco, el gerente o el líder se formulan algunas preguntas clave antes de comunicarse:

¿Con quién tengo que hacer? - ¿Quiénes son mis interlocutores directos? - ¿Qué expectativas tienen? - ¿Qué expectativas se me hacen difíciles? - ¿Qué expectativas sobre mi función como líder puedo cumplir? - ¿Qué preguntas me plantean? - ¿Qué preguntas hago yo y a quién? - ¿Cómo puedo yo fomentar una visión compartida?

2. Prácticas para facilitar la comunicación

Vale mencionar que un gerente siempre se encuentra en una situación asimétrica de comunicación: el colaborador no tiene ni el mismo poder, ni las mismas competencias que el gerente.

¿Qué prácticas facilitan una comunicación abierta en una situación asimétrica?

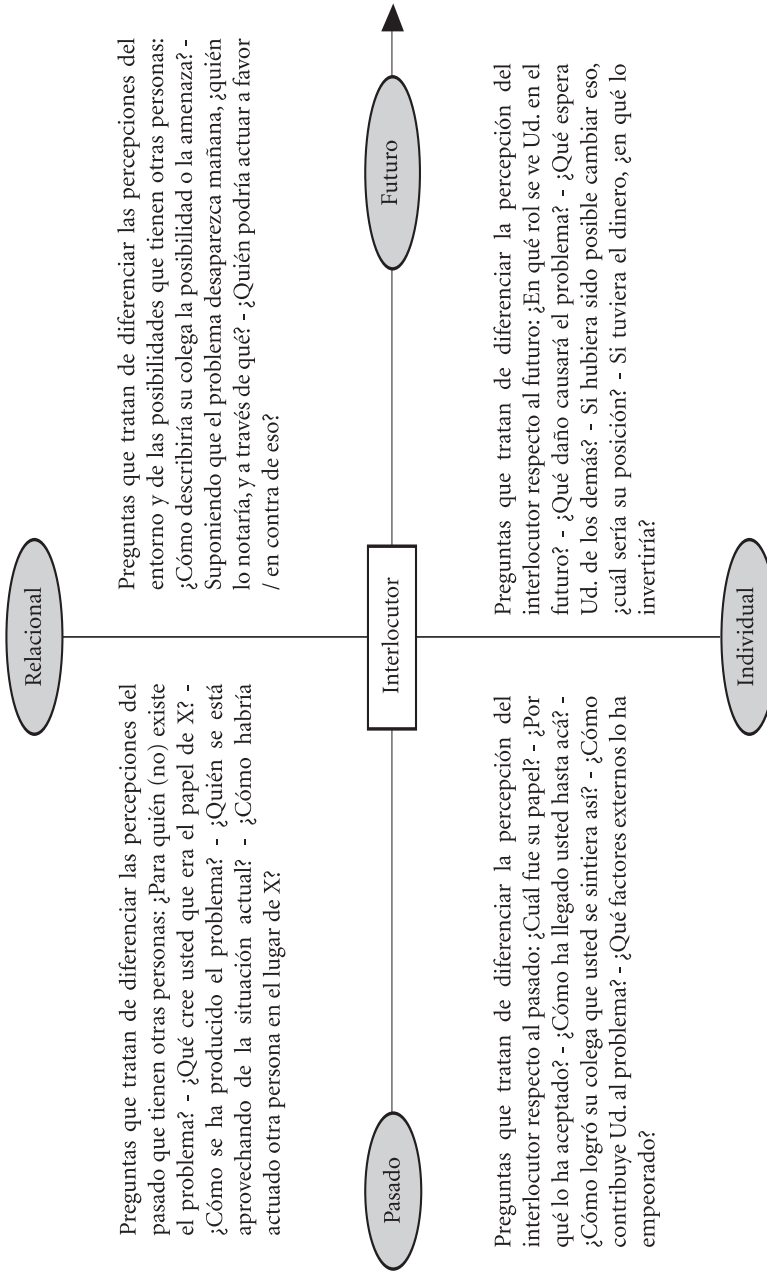
- 1 Evitar el camuflaje de los intereses: ¡Di YO en vez de una/uno, se, la gente, todos!
- 2 Añadir en vez de criticar: ¡Di Y en lugar de PERO!
- 3 Transparencia: ¡Di YO NO QUIERO en vez de YO NO PUEDO!
- 4 Proyecciones: ¡Presenta lo que te importa, di TENGO HAMBRE en lugar de preguntar ¿TIENES HAMBRE? No trates de comentar literalmente lo que dice el otro!
- 5 Confianza: ¡Informa activamente sobre tus intenciones!
- 6 Facetas del mensaje con cuatro dimensiones: (a) el contenido, (b) la presentación de sí mismo, (c) un deseo, un llamamiento, (d) una configuración de la relación con la contraparte. ¡Escucha con cuatro oídos!
- 7 Énfasis en lo práctico: ¡Di lo que puedes HACER en lugar de lo que estás pensando y quizás tratarías hacer!
- 8 Cerrar las opciones: evita estereotipos absolutos que señalan inflexibilidad como DE TODOS MODOS, EN TODO CASO, A TODA COSTA, SIEMPRE, NUNCA.
- 9 Tus sentimientos y emociones no son ni justos ni falsos. Pertenecen a ti e influyen en tus actuaciones. Acéptalos.
- 10 Conflictos duros y blandos: trata de transformar un conflicto duro del modelo LO TOMA O LO DEJA en un conflicto blando del modelo MÁS O MENOS.
- 11 Apertura hacia lo nuevo, lo inesperado: lo que hicimos en el pasado no se debe necesariamente repetir en el futuro.

La comunicación directa sirve para mandar, dictar, ordenar, pedir, explicar, exponer, motivar, también para enmascarar, insinuar, fingir, engañar o mentir, etc. Sin embargo, sirve además en lo positivo y en lo formativo. Sirve al gerente y a los niveles superiores para fomentar la auto-reflexión y el aprendizaje de los colaboradores. A través de estas dos funciones se procura en última instancia crear un clima abierto y despertar la capacidad de desarrollar nuevo conocimiento. ¿Cómo se logra esto?

Para inducir la auto-reflexión - el motor del aprendizaje - hay una variedad de medidas; por ejemplo:

- Definir (en común) el propósito, el lugar, la secuencia, los temas, la agenda y los participantes de las reuniones.
- Escuchar y tomar en serio las experiencias e ideas de los colaboradores.
- Tomar distancia de los propios conceptos y modelos de soluciones: no utilizando recetas preconcebidas - buscando las soluciones con los colaboradores.
- Generar aceptación para el papel del otro; observar la adopción de nuevos roles (por ejemplo de nuevos colaboradores), corrigiéndolos con elasticidad.
- Crear espacios y oportunidades de comunicación horizontal entre los colaboradores.
- Facilitar la comunicación con visualización, resumen, presentaciones.
- Respetar la tenue línea que separa la apertura y la franqueza profesional de la indiscreción y el irrespeto a la privacidad.
- Aprender de la resistencia (rutinas defensivas, reservas mudas).
- Demostrar la utilidad del trabajo a través de productos concretos y visibles a corto plazo.
- Crear las pautas de una visión de conjunto y compartida.

La auto-reflexión y el aprendizaje crecen si la comunicación ayuda a ampliar el espacio y las relaciones sociales del interlocutor. Así, se aclara una situación y se relativiza un problema en la búsqueda de cambios posibles y de soluciones. El siguiente esquema ilustra con ejemplos el método de hacer preguntas circulares - del pasado al futuro, del individuo al relacionamiento social.



Herramienta 10: La conducción del cambio – participación e información

1. Contexto

El proceso de cambio es dinámico y maleable. Si es conducido adecuadamente, puede perfeccionarse y generar resultados más allá de los esperados. Si su conducción no es acertada, pueden perderse todos los esfuerzos. Necesita observación permanente. Cuando todo va bien, nos preguntamos: ¿qué puede salir mal ahora? Para vencer la desconfianza, existen dos elementos que la conducción del cambio debe manejar con mucha atención y prolijidad: la participación y el manejo consciente de la información. Ambos se complementan también con el monitoreo continuo de las intervenciones.

2. Observar la participación: campo de fuerzas

El cambio es el resultado de la participación de los actores, tanto en contra como a favor de la propuesta de cambio. Son ellos quienes, a la larga, llevan a cabo el proyecto y se apropian del cambio. Salvo la desconfianza, el sentimiento de perder el control sobre lo que pasa es quizás la fuerza que provoca mayor reserva y resistencia, sin embargo las expresiones de resistencia son formas de participación. Sobre la marcha del cambio, visualizar periódicamente el campo de fuerzas –opuestas e impulsoras–facilita la reflexión sobre la participación de los actores.

Objetivo del PC:		
Argumentos, actos y comportamientos favorables	ACTORES que influyen en el proceso de cambio	Argumentos, actos y comportamientos opuestos (contrarios)
+ + +		- - -
	...	

Este instrumento resulta especialmente útil cuando se aplica en repetidas ocasiones a lo largo de un proceso de cambio y se trabaja con grupos separados según sus intereses particulares. La visualización del campo de fuerzas suele poner al descubierto diferentes opiniones sobre las fuerzas impulsoras, la resistencia y la dinámica de los procesos de cambio.

- Indica nivel de conocimiento y participación de un actor.
- Indica vacíos de información de los actores.
- Revela posiciones ambivalentes, reservas y resistencia oculta y abierta.
- Evidencia la carencia de espacios de comunicación.
- Dirige la atención a los actores que encarnan la resistencia y que debemos involucrar especialmente: ofertas a las personas que formulen sus inquietudes, críticas, reservas.
- Facilita la conformación de grupos mixtos y heterogéneos.
- Proporciona evidencias sobre el fortalecimiento de alianzas entre actores.
- Estimula la reflexión sobre las intervenciones en el proceso de cambio.
- Sirve como instrumento de monitoreo para seguir y guiar el proceso de cambio.

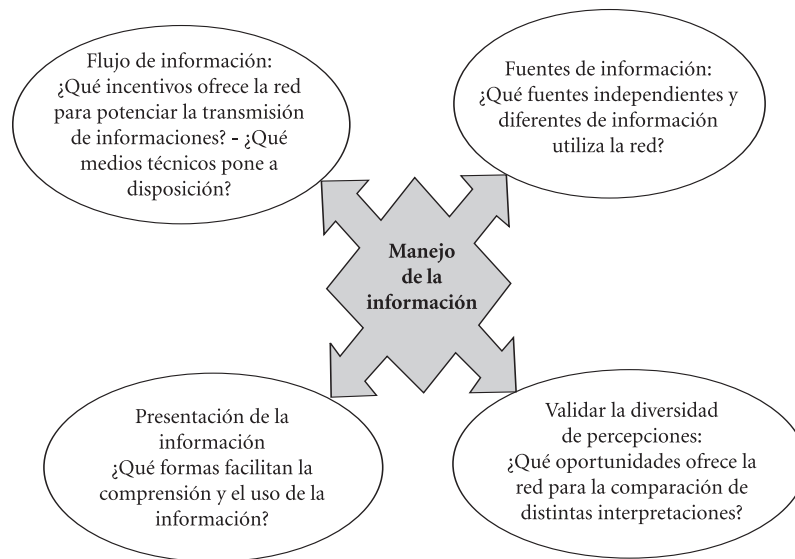
3. El manejo de la información

La voluntad y la rapidez del aprendizaje dependen en gran medida del manejo de la información y de la conducta abierta frente a la crítica manifiesta o latente. El diálogo sobre los dos temas suele conducir, con frecuencia, a una reflexión sobre la capacidad de escucha del entorno y la calidad del intercambio dentro de la red de actores.

Una red de actores puede adoptar una actitud pasiva y esperar a que se les imponga la necesidad de mejorar el intercambio de información, o bien obrar activamente, tratando de fomentar y armonizar el intercambio, aplicando las nuevas tecnologías de información. Este aprendizaje tiene lugar cuando plantea su propia estrategia en respuesta a las necesidades. Ambas posibilidades dependen de la respuesta previa a tres preguntas clave:

- ¿Qué información necesitan los actores?
- ¿Quién y cómo procesamos la información y la compartimos?
- ¿Cómo reaccionamos ante opiniones divergentes y críticas para que se expresen abiertamente?

Toda organización tiene que registrar, de la manera más sencilla posible, las informaciones del entorno que considera importantes y las que facilitan el desempeño de sus entidades. ¿Cómo reacciona nuestra organización ante la creciente complejidad del entorno? El siguiente dibujo presenta cinco campos de observación con factores cualitativos, formulados de forma positiva, que revelan una actitud dinámica (o lenta) hacia el aprendizaje rápido de redes.



Herramienta 11: La conducción del cambio – el monitoreo continuo

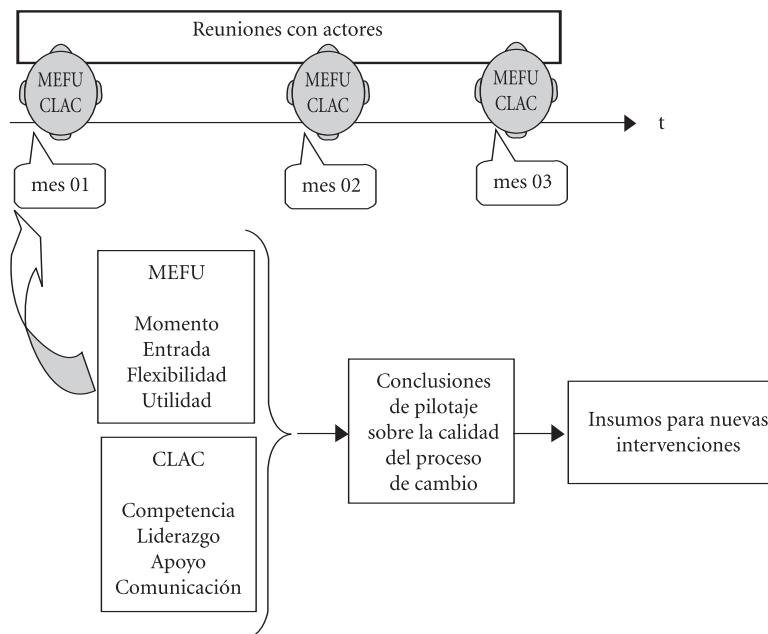
1. Contexto

Un proyecto de cambio se implementa con una serie de intervenciones y asesorías. Su conducción es el propulsor para lograr los cambios que se aspira lograr. Sin embargo, el logro de efectos no de-

pende exclusivamente de la calidad de las intervenciones, sino también de factores externos (oportunidad, disponibilidad de recursos, etc.) y del conjunto de actores (motivación, voluntad, grado de participación, liderazgo, etc.).

En cuanto a la calidad de la asesoría, podemos realizar el Monitoreo bajo dos perspectivas: una perspectiva que se enfoca en la interacción con el sistema de clientes, de actores: momento oportuno, entrada, flexibilidad en el camino, utilidad de los productos (MEFU). La otra perspectiva, permite observar unos elementos clave de la capacidad de los actores de incorporar y aplicar las propuestas de la asesoría: la competencia disponible, el liderazgo, el apoyo logístico y administrativo y la comunicación (CLAC)

Las dos perspectivas se trabajan como reuniones, si es posible con la participación de unos actores invitados. Así, en el caso de un PC, el proceso de monitoreo consistiría en reuniones periódicas que tendrán lugar, por ejemplo, al menos una vez por mes.



2. Los instrumentos para monitorear

MEFU – Preguntas guía

Momento oportuno: El saber esperar el momento oportuno para la acción, es decir, la habilidad que los griegos llamaron Kairos, a diferencia de Kronos, que es el tiempo constante del reloj.

Momento oportuno						
Preguntas ¿Tuvimos a mano algunos criterios para saber cuándo es el momento oportuno para la intervención?	++	+	+-	-	--	Medidas acordadas
¿Observamos las condiciones cambiantes para la intervención?						
Antes de intervenir, ¿nos dimos cuenta de la opinión de los actores involucrados?						

Entrada: ¡Con el primer botón mal abrochado tienes que desabrochar y volver a abrochar toda la camisa!

Entrada						
Preguntas Antes de intervenir, ¿hemos conocido los intereses de los actores involucrados?	++	+	+-	-	—	Medidas acordadas
Desde el inicio, ¿hemos clarificado periódicamente los roles de los actores?						
En la red, ¿nos hemos asegurado el respaldo de actores líderes?						

Flexibilidad con orientación: Si un hombre no sabe hacia qué puerto va, ningún viento soplará a su favor.

Flexibilidad con orientación						
Preguntas ¿Observamos periódicamente los cambios del entorno?	++	+	+-	-	—	Medidas acordadas
¿Buscamos activamente la opinión de los actores involucrados sobre nuestra actuación?						
¿Estamos ajustando y adaptando nuestra intervención en función de lo que observamos?						

Utilidad: Atención en productos palpables, tangibles, visibles, y enfoque en el uso y en la utilidad.

Utilidad de los productos						
Preguntas ¿Los productos del cambio son palpables, tangibles y visibles?	++	+	+-	-	—	Medidas acordadas
¿Los productos del cambio son apreciados y aplicados por los actores?						
¿La utilización de los productos crea una utilidad para los actores?						

CLAC – Preguntas guía

Competencia disponible						
Preguntas ¿Las competencias temáticas del Grupo de Tarea (GT) permiten concluir el trabajo con los resultados e impactos previstos?	++	+	+-	-	—	Medidas acordadas
¿Las competencias para conducir el proceso de cambio permiten concluir el trabajo con los resultados e impactos previstos?						
¿Las competencias contratadas complementan las competencias del GT para lograr los resultados e impactos previstos?						

Liderazgo						
Preguntas ¿Existe un marco orientador estratégico como referente para conducir el cambio?	++	+	+-	-	—	Medidas acordadas
¿Se toman las decisiones estratégicas en el momento oportuno?						
En el GT, ¿hay una coordinación eficaz y coherente?						

Apoyo logístico y administrativo						
Preguntas En el GT, ¿contamos con los equipos adecuados para realizar el trabajo?	++	+	+-	-	—	Medidas acordadas
¿Contamos con los medios de comunicación para llegar a los actores de la red con facilidad?						
¿Estamos apoyados por una administración flexible, ágil y transparente?						

Comunicación interna						
Preguntas ¿Nos llega la información adecuada en el momento oportuno para tomar decisiones (flujo ágil de información)?	++	+	+-	-	—	Medidas acordadas
¿Tenemos acceso a los actores de la red para información y consultas?						
¿Logramos presentar el progreso en forma conveniente y amistosa?						

Capítulo 7

Lecciones aprendidas

El zapato que sirve a una persona, puede ser estrecho para otra; no existe una receta para vivir que sirva en todos los casos.

Walter Benjamin

Algunas personas nunca aprenden nada, porque todo lo comprenden demasiado pronto.

Alexander Pope

Una vez concluida esta fase del Desarrollo de Capacidades, fue necesario impulsar una reflexión sobre los resultados de la tarea. Tanto los éxitos obtenidos como los puntos que en el futuro necesitarían mejorarse fueron objeto de discusión.

A continuación, se presentan dos líneas de reflexión que se desarrollaron en el Evento de Cierre, en junio de 2007. La primera fue formulada por cada una de las OIs y la segunda por parte del equipo de asesores. Las OIs se pronunciaron comparando la situación de enero de 2005 con la de junio de 2007 e identificando los puntos destacados el proceso que siguieron. En el caso de los asesores, se trató identificar las ideas más destacadas que rescataban del proceso vivido con las OIs.

Experiencias de cambios desde las organizaciones intermeditarias

Con el propósito de que las OIs identifiquen los principales cambios logrados desde enero del 2005, se formularon las siguientes preguntas orientadoras:

- a) ¿Qué cambios concretos logramos desde enero 2005?
- b) ¿Cómo lo hicimos?

Esta tarea la desarrollaron en forma individual los participantes delegados de las OIs asistentes. Los resultados presentados en la sesión plenaria se presentan a continuación:

Gobierno Provincial de Tungurahua

Daniel Casañas y Cecilia Chacón, del Equipo de Gestión del GPT, estuvieron a cargo de dirigir las reflexiones finales. Resaltaron sobre todo los efectos que había tenido el trabajo en la comunidad. Consideraron fundamental el concepto de corresponsabilidad ciudadana que se había sembrado; era lo que permitía que la gente estuviese dispuesta a asumir responsabilidades. Al mismo tiempo, se dieron grandes pasos en materia de empoderamiento: surgieron nuevos liderazgos sociales con una gran vinculación con lo público. Existieron también efectos positivos en la proyección al exterior. El más importante fue, en ese sentido, el fortalecimiento de la imagen del gobierno provincial.

Identificaron también las claves en su forma de trabajar. El primer paso fue involucrar sobremanera a los actores. Otro punto importante fue el fortalecer las capacidades de los actores y concederles los instrumentos necesarios para actuar. Por último, hubo un sostenido y profundo diálogo entre lo público y lo social. La Junta de Gobierno fue el mejor ejemplo de ello: allí, los diferentes actores de la sociedad civil y las autoridades públicas se reunían para tomar decisiones.

FDS: Servicio Ecuatoriano para la conservación y el desarrollo sostenible

Wagner Ramírez, Director Ejecutivo, fue el representante de FDS. Hizo hincapié en varios logros concretos que ha alcanzado su organización. La primera de ellas es la legalidad: ahora, FDS es una entidad inscrita en el Ministerio de Bienestar Social. Un punto importantísimo fue la independencia financiera y administrativa que hoy tienen. De ser dependiente de la GTZ, FDS ha pasado a gobernar su propio destino, a manejar diversos fondos y a manejar fondos importantes. Al mismo tiempo, se han extendido por tres provincias, generado empleo y diversificado su oferta de servicios.

En el caso de FDS, el trabajo con la GTZ y la experiencia derivada de ello fue muy importante. Al mismo tiempo, la disposición de la organización a asumir riesgos fue un elemento invaluable que abrió la puerta a la posibilidad del progreso. Ramírez afirma que *“la sostenibilidad no está en la cantidad de recursos financieros que manejemos, está en el compromiso de los integrantes de la organización de brindar buenos servicios de calidad y con transparencia”*.

CORBS: Corporación de la Reserva de Biosfera Sumaco

Ángel Pérez, secretario ejecutivo de la corporación, y Ricardo Rivadeneira, técnico, fueron los representantes de la CORBS. Resaltaron como un punto muy positivo la definición del rol de la institución que se logró gracias a los talleres. Lo mismo opinan acerca de la planificación estratégica y de la reforma que se hizo de la estructura orgánica. Al mismo tiempo, cuentan ahora con mecanismos de sostenibilidad financiera. El apoyo fue especialmente valioso al momento de formular el proyecto de la red de información ambiental. Consideran también un gran aporte el haber consolidado su imagen en la zona de competencia.

Consideran que un paso fundamental para lograr todo lo anterior fueron las lecciones acerca de la situación y los objetivos de la institución logrados en los talleres de reflexión. La orientación estratégica fue también muy útil, al igual que los grupos de trabajo y el monitoreo

de los avances. Por último, resaltan la importancia de la actitud participativa y de las relaciones estratégicas con socios e instituciones amigas.

COMAGA: Consorcio de Municipios Amazónicos, Baños, Penipe y Galápagos

Carlos Coronel fue el representante del COMAGA. Éste organismo se estableció en 1953 y tiene como socios a 46 municipios. Algunos de los principales retos que enfrentaron fueron la debilidad institucional, la escasa definición de roles y la amplitud y diversidad extrema de las tareas.

La conformación de la Unidad Técnica de Coordinación y de apoyo a las UMDS consistió un gran avance. El proceso de autoevaluación y diálogo dentro de la organización se ha iniciado finalmente, lo cual permite plantearse grandes metas para el mediano plazo. Este momento, se han planteado dos proyectos de cambio: uno respecto a la conformación de la unidad y el otro con respeto al fortalecimiento institucional del COMAGA.

Las puntos importantes para estos logros han sido el involucramiento del nivel político en el trabajo técnico y la cultura de diálogo y discusión que se ha establecido. Por último, subrayan el aporte que significó la facilitación y acompañamiento de *odcp*.

Fundación Samek Nunka (Tierra Verde)

Napoleón Peralta y Gelén Castillo fueron los delegados de Samek Nunka. Enfocaron su reflexión en los diferentes cambios que consideraron importantes. Fue determinante la valoración que se hizo del conocimiento acumulado de los técnicos de la organización. Eso fue lo que permitió armar el paquete de prestación de servicios. Se logró consolidar también el cambio en la identidad y la visión de la entidad que exigía el dejar de ser un proyecto de la GTZ para convertirse en una institución aparte. Otro detalle valioso fue la ampliación de servicios que permitió adquirir toda una nueva gama de clientes.

Las alianzas estratégicas y el aprovechamiento de la coyuntura fueron factores determinantes que le permitieron a Samek Nunka lle-

var a cabo esos avances. Aprovecharon también la transferencia de conocimientos que les ofrecía la asesoría. Delegar funciones y dividir el equipo entre grupos de tarea fue otro paso clave en aras de la eficiencia; esto tuvo que ir acompañado necesariamente de un proceso de desarrollo de capacidades. En ese mismo marco, fue fundamental trazar claramente proyectos de cambio e hitos de trabajo.

FOMRENA

María Fernanda Muriel, administradora de FOMRENA, fue la delegada a cargo. Esta organización se creó en el 2004. Antes era un proyecto de la GTZ. En la actualidad cuentan con un portafolio de servicios y un pool de expertos; esto les permite brindar los servicios. Están suscribiendo alianzas con Fundación Alternativa para la apertura de nuevos clientes.

Uno de los grandes logros de la organización fue diversificar su financiamiento. Existen ahora algunos convenios que les han dejado recursos económicos.

Al mismo tiempo, FOMRENA es ahora conocida como prestadora de servicios. Han logrado también mejorar mucho la gestión técnica y financiera en la institución.

Uno de los pasos fundamentales en el camino fue la claridad en la experticia de la fundación. Al mismo tiempo, se fomentó un conocimiento más real y cercano de los socios y clientes. Esto les ha permitido ofrecer servicios reales, acordes con las necesidades del mercado. Una gestión transparente y una poderosa mística laboral los han hecho también muy reconocidos ante los ojos de los clientes.

FSO: Frente sur occidental

Mayra Meza, miembro de la Plataforma Técnica, fue la representante del FSO. La mancomunidad de los municipios de Mocha, Quero, Tisaleo y Cevallos, inicia sus actividades desde julio del 2005. Antes, en el FSO se evidenciaba la desarticulación entre los actores, tanto de las ideas como en las actividades que cumplían, tanto entre los municipios como con otros actores como son el Consejo Provincial y otras entidades que colaboran en diferentes temas.

Nota diferentes cambios fundamentales. Uno de ellas es el esperado establecimiento de un objetivo común por los cuatro municipios. Se ha logrado también identificar ya las necesidades de los grupos de productores para reactivar la producción, muy afectada por la erupción del volcán Tungurahua. Han surgido también importantes convenios con el Consejo Provincial y el Ministerio de Agricultura.

El apoyo de *odcp* y GTZ ha desempeñado un importante papel en este proceso. Los talleres cantonales han permitido también un mejor acercamiento a la comunidad. La comunicación entre la gente y la recientemente creada plataforma técnica del FSO ha mejorado mucho gracias a estos pasos.

UNOCACE: Unión de Organizaciones cacaoteras del Ecuador

Víctor Hugo Bajaan, el vicepresidente de la UNOCACE, fue el representante de esta organización. Cree que la organización ha dado un gran paso al consolidar la comercialización del cacao orgánico. Un punto importante al respecto fue el logro de nuevos y mejores acuerdos con la empresa Kaoka. Resalta también el evidente mejoramiento del manejo contable y del funcionamiento organizacional de la UNOCACE.

Esto implicó grandes volúmenes de capacitación que fueron debidamente aprovechados por sus miembros. Otro punto importante fue la delimitación y separación de funciones dentro de la organización. Lo mismo se hizo con las cuentas, lo cual permitió agilizar los procesos. Los acuerdos entre los miembros, así como los consensos con respecto a ciertas pautas básica de trabajo, fueron igualmente importantes.

FAPECAFES

El delegado de la organización fue Fulvio Galarza. Ha habido grandes mejorías en FAPECAFES. Uno de los grandes problemas era la venta a intermediarios por parte de los campesinos, en lugar de hacerlo a la organización. En ese sentido, el acopio ha mejorado. Lo mismo ha sucedido con el compromiso por parte de los socios. Ha aumentado mucho y dado lugar a compromisos durables.

La clave, en ese sentido, fue la comunicación. Los responsables se acercaron más a la comunidad y, al mismo tiempo, se lanzaron una serie de boletines y programas radiales que acercaron a la gente al proyecto. El foro cafetalero fue otra iniciativa que permitió conocer mucho mejor las necesidades y los intereses de los ciudadanos involucrados.

FECCH: Federación de Centros Chachis de Esmeraldas

Estuvo representada por su presidente Wilton Díaz y por Calixto Añapa. La organización trabajó estrictamente apegada a sus intereses y prioridades. Resaltan avances fundamentales. Uno de ellos es la sensible mejora que ha habido en el ámbito de la comunicación. La coordinación con las organizaciones externas ha mejorado también. Además, la federación tiene ahora objetivos claramente definidos y una planificación adecuada al largo plazo.

Las reuniones de planificación del directorio fueron uno de los hechos que marcaron la diferencia. El alcance de la cooperación externa fue mucho mayor esta vez: alcanzó a un 60 por ciento de los integrantes. Por último, las reuniones y los talleres con las diferentes comunidades chachis y los cooperantes han sido fundamentales. Se espera, para fines del 2007, tener una propuesta clara de la organización.

PACAT: Productores agroecológicos y de comercio asociativo de Tungurahua

Edison Chango y Marcelo Poaquiza, ambos promotores del PACAT, fueron los delegados. Consideran grandes logros a la definición de los estatutos y a la obtención de la personería jurídica. Creen que la capacitación en materia agroecológica, así como el rescate de conocimientos ancestrales, fueron otros grandes avances. La feria, y todo el material de difusión hecho para promoverla, han sido otro gran hito para la organización.

La unidad entre los movimientos indígenas y el PACAT fue clave para el buen desempeño de este último. La difusión del proceso en diferentes eventos en la provincia permitió también un mayor nivel de participación y retroalimentación. Los convenios y el entendimiento, tanto con HCPT como con el municipio de Ambato, abrieron también

muchas puertas que la organización supo aprovechar. El seguimiento permanente del proceso y las reuniones mensuales entre los diferentes grupos elevaron el grado de eficiencia.

Lecciones para el cuerpo de asesores

Las dificultades son oportunidades

Las organizaciones, al constituirse, son como las personas. Nacen y luego requieren de un proceso de crecimiento y apoyo, de madurez y de reconstitución o renovación constante. En cada etapa se debe trabajar con lo que se tiene y con las dificultades propias. Cuando la organización se plantea un objetivo, una meta, tiene que saber que el éxito depende de superar estas limitaciones o dificultades. Éstas no son más que retos que deben ser superados. Una organización clara y fuerte en su propósito es capaz de asumir estos desafíos. Mientras exista la organización, existirán dificultades; es parte del quehacer diario.

Mejorar y aprender cada día

Mejorar es superar el rendimiento dado de la organización. Es mantener una actitud abierta a aprender de otras organizaciones. Las organizaciones aprenden y crean su propio “saber hacer”. Esto abarca las habilidades, destrezas y capacidades por las cuales son reconocidas. Las organizaciones deben mejorar en forma permanente, sobre todo en esta época de cambios constantes. La mejora continua y la apertura al aprendizaje deben ser una constante en el comportamiento organizacional.

Esfuerzo colectivo

Es importante alinear a los miembros de una organización con respecto a sus objetivos. Esto les permite visualizar sus metas y trabajar de forma colaboradora y solidaria. Cuando no hay objetivos y metas compartidos es muy difícil convocar a un esfuerzo colectivo en una organización. Esto puede, en un momento dado, significar el desaparecimiento de la organización. Los miembros deben ser vistos como integrantes de un equipo de fútbol: cada uno cumple con su rol, sobre ob-

jetivos y metas comunes. Si todos tienen claro su rol frente a lo que quieren lograr, pueden ganar.

El cambio nunca viene de afuera

El apoyo externo apenas facilita un poco el ver la luz en el horizonte. Sin embargo, es la propia organización la que encamina sus esfuerzos hacia el punto marcado. La motivación, la energía y la tenacidad suficientes, así como la claridad necesaria, vienen de los miembros.

La intensidad de la asesoría debe ir de la mano con la intensidad de los procesos

El ritmo y la velocidad de la organización marcan, necesariamente, el compás de la asesoría. Ésta última no puede ir a su propio paso o mantener un carril independiente. La organización necesita, en momentos, meter más carbón en los fogones o volver a la velocidad de crucero. La asesoría, que más que asistencia es *acompañamiento* a la reflexión y a la toma de decisiones, debe dosificar y calibrar su apoyo según estos ciclos.

La transparencia es la base de una relación constructiva y madura

Es fundamental construir un entorno que favorezca la relación entre las personas que intervienen, independientemente de si son tomadores de decisión, operativos o asesores. Las organizaciones deben recibir información clara y directa sobre el proceso a seguir, las dificultades que encontrarán y el nivel de respuesta que proporcionan en el proceso. Esto genera una identificación entre las organizaciones y los asesores, que pasan a ser considerados “miembros del equipo”.

Además de que un buen relacionamiento genera un ambiente favorable para el trabajo fluido y la colaboración entre actores, abre las puertas para que se traten temas delicados y generalmente reservados. La transparencia permite que todo el intercambio sea franco y veraz. Allí se emiten opiniones y se presentan conceptos tal como son, lo que contribuye al mejoramiento de las organizaciones.

Observación: una permanente mirada crítica para el éxito

En el camino del mejoramiento organizacional, la entidad y sus miembros viven diversos momentos. Hay rutas tranquilas y apacibles, pero también otras con turbulencias y vientos. Así mismo, en el trayecto caminan los miembros como individuos y como equipo, e intercambian influencias con el entorno inmediato. La organización está en constante movimiento y sujeta a reajustes permanentes.

Es frecuente que las organizaciones suavicen sus niveles de exigencia ante el éxito, lo cual abre la puerta al deterioro y al estancamiento. La observación debe ser una constante en las organizaciones si éstas disfrutan de una posición favorable. La experiencia aconseja estar atentos y con los sentidos muy agudos. Se debe observar el desarrollo individual, el de la organización y el del entorno. Si las circunstancias no son favorables, una observación atenta y constante contribuye a descubrir nuevos rumbos y oportunidades.

Los logros: una conjunción de esfuerzo y claridad

Se aspira a que los avances y cambios que se alcancen con las organizaciones sean irreversibles. Para progresar en esta dirección se requiere mucho trabajo y claridad en el rumbo. Hay que preparar la mente y los músculos. Los logros trascendentales para las organizaciones no se obtienen con facilidad. Se trata de una tarea ardua con muchos factores en juego. No es sólo cuestión de esfuerzo: es necesario trabajar con objetivos claros que evidencien hacia dónde va la organización.

Lo duradero depende, entre otros factores, de remar con energía y preparación hacia una dirección adecuada que ha sido definida con capacidad y observación.

La fortaleza de las organizaciones se levanta y construye desde la fortaleza de las personas

Todos los integrantes de las organizaciones son líderes en sus diferentes espacios o encargos. Las organizaciones, cuyo objetivo superior es mejorar las condiciones de sus socios, tienen líderes, hombres y mujeres que la conforman. Todos tienen motivación, empeño, conoci-

miento de lo suyo y ganas de aprender y compartir. Cumplen y, sobre todo, sienten su rol.

El sube y baja de los aciertos y traspies. El ir y venir de la cima a la sima

El cambio en las organizaciones implica –muchas veces– ingresar a espacios y momentos de conflicto. Se debe tener la capacidad para salir de ellos mediante el diálogo y el respeto a las ideas y objetivos particulares de quienes lo integran. Así mismo, los procesos de cambio no son lineales, sino como los caminos montañosos. La cima, que se alcanzó con esfuerzo, es un puerto de llegada que ofrece un escenario amplio y bello al mirar hacia abajo. Pero no siempre se llega a esa altura. A veces se baja a la sima: es allí donde están las complejidades, los callejones sin salida, la oscuridad. Son momentos en los que el camino parece haber concluido. Hay que esperar a que llegue la claridad para volver a empezar.

La legalización: amenaza y oportunidad para el fortalecimiento

Las organizaciones se plantean el reto de dejar la informalidad organizativa para pasar a ser parte de los directorios de organizaciones constituidas según lo mandan las normas y leyes. Esto trae como consecuencia la necesaria preparación de los estatutos o las bases legales de su funcionamiento. Se establecen los niveles de decisión, de ejecución, de control. El objetivo es común, pero las prácticas cotidianas no siempre. ¿Cómo conjugar la representación y los propósitos sociales con las metas económicas? ¿Cómo garantizar que los espacios de decisión sean representativos y que aseguren organizaciones democráticas frente a la urgencia de la toma de decisiones empresariales? El reto ha sido que la legalización permita conjugar objetivos comunes, intereses individuales, visión colectiva y, sobre todo, el bien común. Muchas veces, hay contradicciones entre desarrollo para el mercado y el desarrollo de la gente.

Dar vida a un concepto

El concepto de desarrollo de capacidades se llena de vida con las experiencias. La teoría se concreta y adopta un rostro humano a través de la práctica. La vitalidad del concepto se plasma a través de la energía, la voluntad y la valentía para enfrentar un viaje cubierto por el aura de la incertidumbre.

Crear equipo de asesores

Es muy importante crear un equipo marcado por la excelencia cuyos miembros trabajen en sintonía. La diversidad debe ser una puerta para la complementariedad. Cada uno debe compensar sus debilidades con las capacidades de otro. En lugar de crear uniformidad y estandarizar al cuerpo de asesores, se complementa y enriquece el equipo a través de la diversidad.

Un viaje con incertidumbre

Cada vez que una organización emprende este proceso, es como si subiera a un barco. En la mitad de la travesía, algunas se despiden. Los talleres de intercambio son como puertos en los que se tiene espacios de reflexión. Constituyen una parada necesaria para compartir las experiencias. Entre los talleres, los procesos de las organizaciones continuaban con diferentes niveles de energía. Había momentos en los que había mucha entrega, como respuesta al sentimiento compartido de mejorar las posibilidades de gestión y capacidades para el propio destino.