



FIR 2017

IX Foro Internacional RedEAmérica

**Empresa y comunidad
Promoviendo comunidades sostenibles**

Córdoba, Argentina

MEMORIAS



ISBN 978-958-57351-7-0



► ¿CÓMO PUEDE EL SECTOR EMPRESARIAL contribuir a la dinamización económica de los territorios?

FERNANDO PASSARELLI
CONSTANZA ALARCÓN PÁRRAGA
JOÃO TEXEIRA PIRES

ENRIQUE PÉREZ ESTÉVEZ
MODERADOR

¿CÓMO PUEDE EL SECTOR EMPRESARIAL contribuir a la dinamización económica de los territorios?

MESA DE TRABAJO

¿De qué manera contribuir a la dinámica de los territorios?

[**FERNANDO PASSARELLI**] En el programa Valor, RSE+ Competitividad, que implementa la Asociación Mutual Israelita Argentina (AMIA) estamos desarrollando desde hace ocho años un programa llamado Valor RSE + Competitividad, desde donde prestamos asistencia técnica y capacitación a los actores de la cadena de valor de grandes empresas.

En ese lapso hemos trabajado aproximadamente con unas 16 empresas. Cerca de 1.500 personas capacitadas. Unas 250 empresas que han llevado a cabo ciclos de planes de mejora que van desde 12 a 18 meses. Es un programa que a la fecha da cuenta de unas 9.500 horas de trabajo en terreno, tanto en capacitación como en asistencia técnica.

No soy académico y nuestro programa no es un programa académico sino un programa de acción, de intervención en terreno. Desde ahí voy a hablar.

Peter Senge, en La Quinta Disciplina, plantea la tesis de que las organizaciones que no estén diseñadas y lleven adelante una actitud de aprendizaje permanente están destinadas a desaparecer. Él no habla de

MODERADOR:

ENRIQUE PÉREZ ESTÉVEZ,

Gerente de Asuntos Públicos de Coca-Cola Andina.

EXPERTO:

FERNANDO PASSARELLI¹

Coordinador de Valor RSE + Competitividad

CASO 1

Cadena láctea para el mejoramiento de la calidad de vida en familias.

CONSTANZA ALARCÓN PÁRRAGA²,
directora ejecutiva,
Fundación Alpina,
Colombia.

CASO 2

Inserción productiva sostenible de familias de agricultores

JOÃO TEXEIRA PIRES³,
director ejecutivo,
Instituto Camargo
Correa, *Brasil.*

¹ Licenciado en Organización y Dirección Institucional de la U. Nal. de San Martín. Postgrados: Iberoamericano de Responsabilidad Social Empresarial y Gobernanza, Derechos Humanos y Cultura de Paz en la Universidad de Castilla-la Mancha (España). Director del Diplomado de Responsabilidad Social y Gestión Empresarial Sustentable de la Escuela Argentina de Negocios. Docente en postgrados de varias universidades.

² Psicóloga de la Universidad Nacional de Colombia, licenciada en Educación Especial, con especialización en Atención Social Integral en Salud Mental y master en Desarrollo Educativo y Social. Experta en temas de diseño e implementación de políticas públicas de infancia y adolescencia, con énfasis en primera infancia.

³ Ingeniero de la Universidad de Sao Pablo, MAB en Recursos Humanos y maestría en Administración. Trabajó cuatro años en la gestión de nuevos negocios en la constructora Camargo Correa en Venezuela y África.

sustentabilidad pero en definitiva está aludiendo a esa noción. Organizaciones de todo tipo pensadas para seguir aprendiendo de manera continua. A mí me gusta pensar en este modelo. El tipo de vínculo que empresas llevan adelante en sus cadenas de valor son funcionales al negocio o contribuyen a generar procesos de aprendizaje mutuo.

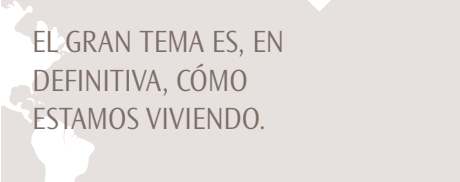
Está claro que la melodía a bailar es el tango. Y está claro que el tango se baila entre dos. No se puede bailar solo, hay que hacerlo con otro. Pero claro, cuando uno le pregunta a alguien que baila tango por qué lo hace, responde que porque está aburrido y no quiere estar en casa; y otro ama el tango. Entonces, claro, la forma de bailar del que ama el tango y el que está aburrido no es la misma.

El gran tema es, en definitiva, cómo estamos viviendo. Llegamos al punto en donde entendemos que nuestras empresas son un reflejo de cómo estamos viviendo. Y aunque la empresa no está diseñada en la sociedad para enseñarle a vivir a la gente, muchas veces puede contribuir con esta socialización de las personas y de los vínculos. Esa es una primera cuestión.

No estamos en capacidad muchas veces de discernir lo que está pasando, por la velocidad que hay, por la interconexión. Muchas veces estos procesos de – como se dice coloquialmente–, parar la pelota, de diagnóstico, son percibidos como procesos de bajo valor. Parecería que ya sabemos para dónde ir y lo que hay que resolver. A nosotros nos pagan por resolver. Somos una máquina de resultados. Y esa es una lógica que muchas veces se vuelve en contra de la finalidad que se persigue. Ese punto es importante.

Esta velocidad no es propia únicamente de las empresas. Sabemos que los Estados también tienen una dinámica muy diferente a la que hace falta para resolver los problemas de fondo. El otro día un funcionario me dijo: – Mirá, el problema en lo que vos planteas con nosotros es que para el Estado la eternidad dura cuatro años. ¡Muy emblemática la frase! Eso tiene profundas implicaciones. Los problemas que tenemos no duran cuatro años. Son de otra naturaleza.

Creo que el camino es el aprendizaje, el diálogo. Creo que hay que seguir promoviendo esta noción de hacer cada vez mejor lo que mejor sabe hacer; no intente cumplir roles para los cuales usted no está preparado. Yo creo que ahí hay un punto a revisar. ¿Hasta dónde son los roles y hasta dónde nos sentimos verdaderamente capacitados para trabajar en esos ámbitos? Tal vez pensar si la



EL GRAN TEMA ES, EN
DEFINITIVA, CÓMO
ESTAMOS VIVIENDO.

lógica competitiva que aún las organizaciones no comerciales seguimos no termina jugando en contra de la finalidad. O sea, todos estamos como compitiendo con todos y a veces tengo la sensación de que predicamos la colaboración pero nos cuesta mucho colaborar. En algún punto tenemos esa sensación de que estamos compitiendo todo el tiempo con otros. Y esto dificulta muchas veces la gran cuestión –sobre todo en Latinoamérica– de la asociatividad. Y el tema de la asociatividad es clave.

Bernardo Toro en la Fundación Avina tiene un pensamiento bastante lúcido en relación con estos temas. Él dice, por ejemplo, y lo cito, que la ganancia es el recurso que queda en poder de un actor social luego de haber generado riqueza. Dice: “La riqueza es el conjunto de bienes, servicios, transacciones y valores que le permiten a los hombres y mujeres de una sociedad vivir dignamente y ser felices”. Uno lee esto y dice: Felicidad y empresa no tienen mucho que ver. Pero resulta que gran parte de nuestra vida la pasamos trabajando. Entonces tenemos que empezar a redefinir estos temas por el bien de la empresa y, diría más, por el bien de la sociedad. Así que es interesante pensar en estos términos.

Estamos trabajando con empresas que puedan pensar su relación con las cadenas de valor, con los proveedores, con los distribuidores, en una clave mucho más asociativa. Pero acercándose a ellas con sinceridad, para usar un término no muy empresario, más bien humano. ¿Dónde se ve la sinceridad, por ejemplo? Si yo invito a participar de un proyecto a una organización, no la estoy invitando a que haga lo que yo quiera. Estoy invitando a participar de un diseño, para un tema. El tema en lo posible tiene que ser un tema superador; no la conveniencia propia de una de las partes. Entonces, hay muchos pequeños-grandes detalles que van como estableciendo ese ámbito de confianza que hace falta para que este tipo de emprendimiento se desarrolle.

EL OTRO DÍA UN
FUNCIONARIO ME DIJO: –
MIRÁ, EL PROBLEMA EN
LO QUE VOS PLANTEAS
CON NOSOTROS ES
QUE PARA EL ESTADO
LA ETERNIDAD DURA
CUATRO AÑOS.

Hoy se habló de conflicto. Gran parte del conflicto, en el ámbito social y en nuestras comunidades, se da cuando no existe esa capacidad de reunir a diferentes detrás de proyectos superadores. Cuando todos estamos buscando nuestra propia conveniencia. Y es inevitable entonces que el conflicto aparezca. Creo que este es el gran desafío: establecer proyectos superadores y luego tener esa capacidad de convocar a diferentes. Porque muchas veces los que se reúnen en este tipo de proyectos son diferentes, pero es preciso que tengan esa capacidad de plantear agendas de modo transparente, de modo abierto, para que se genere la confianza necesaria para que este tipo de proyectos se desarrollen.

La cadena láctea en el Cauca, Colombia

[CONSTANZA ALARCÓN] El Cauca es uno de los departamentos más afectados por el conflicto armado en Colombia. En esa zona del país llegamos a un poco más de 1.700 familias de 14 municipios.

El proyecto se denomina Consolidación del Conglomerado Ganadero Caucano, a través del fortalecimiento de la producción láctea.

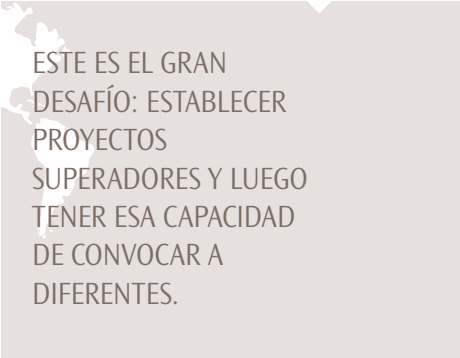
Rápidamente voy a dar cuenta de tres elementos de contexto para entender cómo llega allá la Fundación Alpina. La Fundación es una fundación empresarial, hace parte de una empresa muy grande, una multinacional con su principal operación (70 %) en Colombia; además está en Ecuador, Venezuela y Estados Unidos. La empresa tiene 70 años y la Fundación ocho, es básicamente un aporte que hacen los socios para trabajar en principio los problemas alimentarios y nutricionales de la población.

Pero en la experiencia del Cauca tenemos una oportunidad muy interesante y es que nos encontramos la empresa y la Fundación haciendo un trabajo conjunto. Es lo que hoy permite generar reflexión en torno al tema.

El proyecto surge en un momento donde, si bien ya se iniciaban procesos de acercamiento entre los grupos al margen de la ley y el gobierno, no estaban firmados todavía acuerdos de paz en el país, lo que generaba una afectación bastante grande en una de las zonas más golpeadas por el conflicto.

A eso se suma que la tenencia de la tierra es un problema muy serio en Colombia y este es uno de los departamentos más afectados por ese conflicto. Pero, además, Colombia se posiciona como uno de los países con mayores niveles de inequidad social. Entonces resulta un reto muy fuerte para una empresa como Alpina, que está catalogada como la tercera de mayor reputación en el país y que además tiene un ejercicio empresarial sólido. Pero se mueve en un contexto donde los temas de inequidad, de falta de acceso, de bajo desarrollo social también son la realidad de la otra Colombia, que es un poco donde concentra sus esfuerzos la Fundación.

Hemos identificado que hay un *core*, digamos un enfoque del negocio tanto de la empresa como de la Fundación que nos puede hacer ocupar de forma distinta de algunas problemáticas, pero que sí podemos llegar de manera conjunta a los territorios.



ESTE ES EL GRAN
DESAFÍO: ESTABLECER
PROYECTOS
SUPERADORES Y LUEGO
TENER ESA CAPACIDAD
DE CONVOCAR A
DIFERENTES.

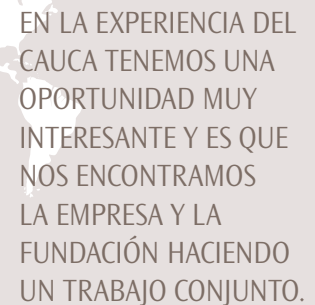
Nos encontramos también con una experiencia de la Fundación por proyectos anteriores en el desarrollo de metodologías para fortalecer la cadena láctea. En el Cauca la actividad ganadera tiene un enfoque lechero y se desarrolla en pequeñas unidades productivas con sistemas extensivos de tierras. Uno de los problemas que se vive en Colombia es el mal uso de la tierra y los impactos ambientales que se generan por esa mala práctica. Problemas relacionados con la producción de la leche y las cadenas productivas, la cantidad de leche, el transporte.

Colombia tiene un problema muy serio de conectividad, lo cual también dificulta el montaje de un negocio de esta naturaleza, porque transportar leche es difícil y las vías de comunicación son bastante defectuosas. El nivel de desarrollo del país en esa parte no es el mejor, entonces tampoco jugaba a nuestro favor poder generar ahí un impacto o un trabajo sostenible en ese momento.

Surge entonces, con recursos principalmente del gobierno, un proyecto que se propone trabajar con 1.628 familias rurales. Hablamos siempre de más de 1.700 familias por los efectos de propagación que ha tenido el proyecto con otras familias. Entonces, han terminado beneficiándose más hectáreas de tierra de las inicialmente abordadas; y más familias vinculadas también al desarrollo del proyecto. Hay familias campesinas, familias indígenas, afrodescendientes, pequeños productores de leche. Casi todos, era un criterio, tenían vocación. Pero también había algunos a quienes se les dijo: – Haga la fila y de pronto usted sale favorecido. Y salió favorecido. Así se empezó a marcar la diferencia en las historias de vida de estas familias, un antes y un después en el proyecto y en el proceso de vida de las familias.

¿Qué motiva inicialmente a la Fundación a participar en este proceso? Es un debate grande, latinoamericano, de cuál debe ser el aporte de las fundaciones para generar modelos de economía local eficientes. La misión de la Fundación es convertirse en un laboratorio de intervenciones que después de analizar algunas métricas que permitan generar evidencia y hacer un análisis de costo-eficiencia, puedan ser reconocidas como insumo para procesos de política pública.

En el Cauca la cadena lechera no tenía un posicionamiento en el desarrollo económico del departamento, ni tenía una institucionalidad que permitiera respaldar a los pequeños ganaderos de manera sostenible. Nos encontramos con que los apoyos del gobierno eran



EN LA EXPERIENCIA DEL CAUCA TENEMOS UNA OPORTUNIDAD MUY INTERESANTE Y ES QUE NOS ENCONTRAMOS LA EMPRESA Y LA FUNDACIÓN HACIENDO UN TRABAJO CONJUNTO.

mínimos para desarrollar esta cadena productiva en el territorio. Y la Fundación trabaja con una empresa que produce lácteos y es lo que lleva a definir con claridad y honestidad qué hay que hacer. Al final los resultados del proyecto arrojan logros que inclusive no fueron ni contemplados en el momento de la formulación misma. Los beneficios van mucho más allá de lo que se tenía pensado alcanzar en un comienzo.

El proyecto tiene otro elemento importante y es que se hace una alianza bastante robusta con el gobierno local, la gobernación, que aporta recursos mediante un mecanismo que denominamos en Colombia regalías, que son recursos provenientes de la explotación minera principalmente y que se pueden destinar a las necesidades regionales.

Colombia (y creo que esa sí es una realidad que compartimos muchos países) es un país de una diversidad cultural, étnica, lingüística y principalmente socioeconómica bastante grande. El enfoque de los recursos de regalías, entre otros aspectos, permite que se hagan proyectos focalizados en lógica de región, en lógica de las particularidades de la región. Entonces, le apuesta la gobernación a desarrollar un proyecto que busque fortalecer la cadena láctea. Ahí estábamos nosotros que teníamos alguna experiencia, no tan robusta como esta, pero sí algunos aprendizajes ya sobre el tema. Pero teníamos también algo que es muy importante reconocer y es la presencia y el respaldo de lo que era un socio comercial fuerte, Alpina empresa.

Pero a la empresa le angustiaba que la Fundación fuera a hacer un proyecto tan exitoso que lograra una producción de leche que sobrepasara su capacidad de compra. Y en vez de hacer un ejercicio responsable terminara generando una tensión en el territorio porque no iba a poder comprar toda la leche. Pero el proceso se da, nos metemos y lo desarrollamos. Y pasan cosas muy interesantes.

Uno de los logros del proyecto ha sido el fortalecimiento a través de mecanismos de asociatividad donde se genera no solamente solidez socioempresarial sino una interlocución muy fuerte en la negociación. Lo que hicimos fue generarle capacidades a los grupos de lecheros asociados para que hicieran negociaciones que les favorecieran a ellos. Entonces, hoy, en este ejercicio, Alpina solo compra un poco más del 50 % de la leche. Ellos ya tienen la capacidad de negociar incluso con otros socios y con base en esas negociaciones exigirle un mejor precio a la empresa.

LA MISIÓN DE LA FUNDACIÓN ES CONVERTIRSE EN UN LABORATORIO DE INTERVENCIONES QUE PUEDAN SER RECONOCIDAS COMO INSUMO PARA PROCESOS DE POLÍTICA PÚBLICA

El valor que produce la Fundación es generar toda esa capacidad. Es poder coger un grupo de familias donde, por ejemplo solo el 47 % tenía la primaria completa. El proceso tuvo que empezar, inclusive, con una lógica de alfabetización de las familias para llegar allá. Para encontrarnos hoy con un andamiaje institucional de la cadena láctea en el departamento, con una interlocución política muy fuerte, donde ya como gremio se comportan como negociadores y empiezan a generar un posicionamiento. Esa es la forma en que necesitamos desarrollar procesos de base para empoderar comunidades que tengan lógicas de negociación tan fuertes como esta.

Allí también se minimizan acciones asistencialistas o de acompañamiento a las familias. Por ejemplo, tuvimos que generar unos valores adicionales mientras se iba apoyando el proceso. Pero hoy Alpina negocia con ellos como negocia con cualquier socio comercial, con cualquier proveedor de leche del país, lo cual es un elemento fundamental para la sostenibilidad. Lo que pasa es que una empresa no llega a generar toda esta capacidad si no genera también condiciones de negocio con la leche. Ahí es donde viene el valor agregado que hace una fundación. Es decir, yo cómo logro empoderar a grupos humanos para que entren en una lógica de mercado en igualdad de condiciones. Y que realmente tengan capacidad de negociación. Por eso más que enseñarles lo relacionado con el tema lácteo se trabajó para generarles capacidades, para lograr una fuerza económica importante en el departamento.

Y viene la complementariedad que se da entre las dos. La empresa ya no tiene la presión de que se le va a venir el llamado de la comunidad a que le compren la leche pero tampoco las organizaciones la dependencia de un único socio comercial. Eso no fue previsto así, pero se dio. Y fue en parte por haber pensado muy bien el tema de los socios.

Los aliados son organizaciones de base como los Cabildos Indígenas, las mismas alcaldías, organizaciones del nivel nacional como el SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje) que ofrece la formación técnica. La Universidad del Cauca en la parte de generación de conocimiento ha sido fundamental para poder respaldar los resultados del proyecto. Y un socio fundamental son los mismos productores. Porque ellos han sido socios desde el comienzo. Aportan su tierra, porque la hectárea de tierra sobre la cual interviene el proyecto es de ellos y tenemos que empezar por garantizarles que la tenencia esté legalizada. Pero además ponen su trabajo. Y eso le aporta de manera fundamental a la sostenibilidad misma del proceso. Con ellos trabajamos los tres años que duró la intervención, que finalizó en diciembre del año pasado.

HOY ALPINA NEGOCIA
CON ELLOS COMO
NEGOCIA CON CUALQUIER
SOCIO COMERCIAL, CON
CUALQUIER PROVEEDOR
DE LECHE DEL PAÍS.

El proyecto tenía dos tipos de intervenciones. Una de carácter individual, a cada familia dirigida básicamente al incremento de la productividad lechera. A cada ganadero se le pidió que destinara una hectárea de su terreno. Esa hectárea se divide en cuatro. Y en cada cuadrante se hace una intervención específica. En el primero se le enseñan todas las técnicas de manejo de praderas: suelos, semillas, nutrientes de pasto, los ritmos y los ciclos de la formación del pasto. En un ejercicio delimitado por unos insumos que se les van entregando y una cerca que les permite tener claramente delimitado el espacio.

Luego viene un ejercicio donde empiezan a encontrar elementos claves: primero, la relación de las comunidades con la tierra es muy importante tenerla en cuenta cuando uno trabaja, por ejemplo, con indígenas. Porque evidentemente ahí está entretejiendo un tema de orden humano. O sea, más allá de la vaca y la producción de la leche hay un tema de relación y de tejido social fuerte con la comunidad.

En el segundo cuadrante se les enseñan buenas prácticas de ordeño. En un tercer cuadrante se les enseña sobre las bio-fábricas, lo cual disminuye de manera importante los costos de la intervención, porque se trabaja con ingredientes orgánicos para la producción misma del pasto. Y en la última parte, el tema de la huerta. Y esas son las intervenciones individuales.

En las intervenciones grupales se trabajan los temas socioempresariales y de asociatividad.

Cuando se hace la evaluación del programa se encuentran resultados en cuatro niveles: productividad, calidad de la leche, impacto ambiental y generación de ingresos.

Se pudo incrementar más o menos en mil por ciento en esos dos años y medio de intervención la productividad de las familias. La calidad de la leche pasó de un 12 a un 96 %; el uso eficiente del terreno hizo que se pasara de cerca de 32.000 hectáreas a menos de 3.500 hectáreas para producir la cantidad de leche que se tenía prevista. Hay otros resultados en los que no me voy a detener, como el valor y la calidad de la leche y el campeón, que es el de los ingresos de las familias.

Esto nos lleva a cuatro aprendizajes que son fundamentales. El primero: el definir un relacionamiento claro entre el rol de la empresa en el ejercicio responsable de su negocio versus la función que tendría una fundación en este tipo de casos. El segundo: la importancia de una asistencia técnica que tenga dos componentes,

LA RELACIÓN DE LAS
COMUNIDADES CON
LA TIERRA ES MUY
IMPORTANTE TENERLA EN
CUENTA CUANDO UNO
TRABAJA, POR EJEMPLO,
CON INDÍGENAS.

el humano y la rigurosidad en el seguimiento. Fueron como los dos elementos más exitosos. Pero el tercero, que es una invitación muy costosa pero muy importante: la diferencia de la marca, evaluar resultados. La evaluación fue lo que le marcó, inclusive, no solamente el antes y el después al proyecto, sino en este caso a la misma Fundación: la pone en otra lógica. Porque entiende que si no evalúa, no invierte en mirar qué resultados hay en la lógica de impactos y no tanto de resultados de procesos como tal, no se va a lograr tener una mirada demostrativa que garantice sostenibilidad e impacto como el que se quiere mostrar.

SI NO EVALÚA , NO SE VA
A LOGRAR TENER UNA
MIRADA DEMOSTRATIVA
QUE GARANTICE
SOSTENIBILIDAD E
IMPACTO

Y la última es la necesidad de saber comunicar. Cómo hacemos comunicable la experiencia; porque en el territorio muchas empresas como nosotros lo estamos haciendo. Y muy seguramente la mayoría no lo estamos comunicando ni lo estamos socializando y ahí hay un capital de trabajo grandísimo. Tenemos que ver de qué manera aprovechamos estos espacios para poderlos compartir e intercambiar experiencias que hayan sido exitosas en cada uno de los países.

La inserción productiva y sostenible de familias de agricultores

[**JOAO PIRES**] Me voy a enfocar en los aprendizajes y las dificultades que tenemos al hacer un proyecto de una empresa como Camargo Correa, que es de construcción, y del Instituto Camargo Correa, para lograr la dinamización económica del territorio a partir de un proyecto peculiar, con un grupo pequeño de familias.

Detrás de esto hay una estrategia de hacer proyectos pequeños, para lograr la dinamización del territorio. Esto puede ser o no verdad; puede ser o no efectivo. Pero la estrategia en este caso fue hacer un proyecto menor para buscar con él la dinamización del territorio. Pero voy a enfatizar las características que hay que tener en la municipalidad, en los actores presentes, para lograr esto. Porque si no existen esas condiciones no habrá forma de expandir la dinamización del territorio. Y quedamos con una acción puntual a un grupo pequeño de familias, pero no más, no vamos a lograr lo que pretendemos.

Estamos hablando de un municipio al sur de Brasil llamado Alpestre. Es una región que tiene una cultura muy fuerte de asociatividad. Esto es un punto muy importante para lograr éxito. Es un municipio pequeño, 8.000 habitantes, en su mayoría población rural. La ma-

yoría productores de tabaco, pero ya estaban en un proceso de diversificación de cultivos. El proyecto se centró en 60 familias asociadas a una cooperativa. El objetivo es insertar las familias en cadenas productivas de hortalizas, yuca y procesamiento de frutales; invirtiendo en agroindustrialización.

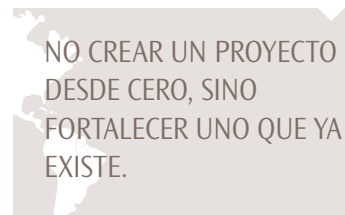
¿Cuáles son los factores positivos que estaban presentes en el territorio y que fueron muy importantes para lograr éxito? El microclima es excelente para varios productos. Se estaba diversificando la producción. Había un apoyo muy fuerte de la alcaldía municipal para propiciar leyes municipales que promovieran las agroindustrias. Esto es muy importante y no lo encontramos en varios municipios. Disponibilidad de un curso muy bueno de zootecnia en la región, con mucha motivación para los jóvenes locales para formarse en agricultura, para hacer cooperativas. Había una universidad muy buena, muy fuerte.

La presencia del Instituto Camargo Correa, con la visión de aportar a un proyecto que pudiese ser complementario a las potencialidades que ya existían en la localidad. No crear un proyecto desde cero, sino fortalecer uno que ya existe. Se buscó hacer un proyecto que pudiera conectar varios actores de construcción, porque cuando se hace una obra de construcción hay mucho potencial para influenciar la región, desde el punto de vista económico y personal.

En la región se construía una hidroeléctrica. El cliente que trabajaba en la usina que opera la hidroeléctrica ya tenía una obligación legal con el plan básico ambiental, con varias acciones. Antes de iniciar el proyecto revisamos el plan ambiental, para verificar qué proyecto podría ser complementario, que no fuera la misma cosa o algo totalmente desconectado. Se hizo un esfuerzo grande para complementar, articular.

Y hay que tener un equilibrio. Sí, vamos a articular, pero también tenemos que hacer algo. Por eso este dilema entre hacer un proyecto pequeño, pero vamos a hacer algo. No sólo articular, hay mucha gente articulando.

¿Cómo armamos la alianza? La ejecución la hizo el Instituto Camargo Correa y BNDES, un banco de fomento de desarrollo en Brasil, responsable por la financiación y por la articulación. Tenemos aliados que ejecutan la formación de los agricultores, así como una entidad que ofrece acceso a crédito a los productores, que también es un componente importante. No solamente formación para los productores sino permitir acceso a crédito para invertir en sus agroindustrias.



NO CREAR UN PROYECTO
DESDE CERO, SINO
FORTALECER UNO QUE YA
EXISTE.

En las alianzas locales muy importante la alcaldía de Alpestre, la Universidad Federal, con los órganos que prestan asistencia técnica, con Foz de Chapecó, que es el cliente de la obra, el sindicato de trabajadores y la radio comunitaria. La radio es muy importante para la difusión de la información.

Fueron un total de seis años en los que hicimos inversiones. Las dos primeras acciones fueron selección y capacitación de productores y acceso directo a crédito. Esto es un proyecto que recibió en 2009-2010 RS \$ 289.000 (USD \$ 90.000). Después una secuencia: desarrollo de nuevos productos, formación de precios, participación en ferias. Una inversión más comercial para los productores; capacitación de proveedores, asistencia técnica, licencias sanitarias.

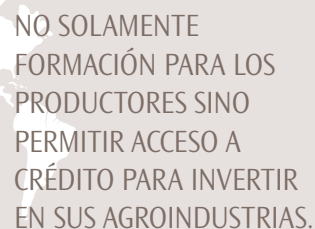
Luego se desarrolló un componente de gestión financiera muy fuerte. Trazabilidad de los productos, inspecciones sanitarias, gestión de procesos. Y por último la parte tal vez más importante: la consolidación de una red de desarrollo local a partir del proyecto con la conformación de un Consejo de Desarrollo Local. Y una alianza de la empresa con la Universidad Federal para instalar una biofábrica con semillas para la producción orgánica. Esto ha sido muy importante para incrementar la producción de los campesinos.

La inversión total en seis años (un proyecto de uno dos años no es suficiente para lograr la madurez, fue de un millón de reales, más o menos USD \$ 300.000.

Voy a mostrar resultados en tres dimensiones. Este tipo de resultados son resultados obtenidos por el emprendimiento. Hicimos la inversión con las familias y la cooperativa ¿Y qué resultados obtuvimos con mercado, clientes, nuevos contratos, ventas para programas gubernamentales, políticas públicas? La producción orgánica va para la merienda escolar. O sea, hay un alineamiento con políticas públicas.

Muchas mejorías en la gestión de la cooperativa e ingresos de situaciones de facturación de RS \$ 250.000 anuales (USD \$ 80.000). Pero no solo es el tamaño del ingreso, sino la periodicidad. No es una cosa muy variable. Los cargos (ocupaciones generadas) y aumentos de la productividad. Esto es a nivel del emprendimiento.

Pero ¿qué logramos hacer por la dinamización económica, el alineamiento con políticas públicas? Hicimos una inversión en un Consejo de Desarrollo Comunitario, CDC, que tiene la participación de las secretarías de Agricultura y de Administración, un órgano de asistencia



NO SOLAMENTE
FORMACIÓN PARA LOS
PRODUCTORES SINO
PERMITIR ACCESO A
CRÉDITO PARA INVERTIR
EN SUS AGROINDUSTRIAS.

técnica, Cámara de Consejos Municipales, Casa Familiar Rural (una instancia de formación de agricultores locales), el Instituto Camargo Correa y en el centro la cooperativa ejerciendo el papel de propagador de la iniciativa.

Invertimos mucho tiempo en estos CDC, en reuniones para buscar discutir no solo el proyecto sino condiciones para el desarrollo local, la economía local. Entonces promovimos compras gubernamentales diversas, legalización de la agroindustria en este espacio. A partir de este tipo de discusiones fue posible que otras agroindustrias fueran formalizadas: panadería, azúcar artesanal, empaque de frijol. Otra municipalidad como Gabriuva desarrolló la Asociación de Productores de Uva. O sea, se creó una dinámica propia a partir de la experiencia puntual. Pero esto fue posible porque ya se tenían las condiciones adecuadas de contexto, de aliados para articular.

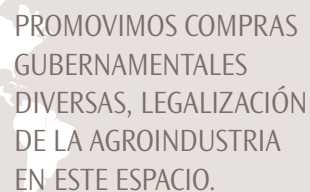
Al final queremos, siguiendo los planteamientos de Amartya Sen, es desarrollo como libertad, que tiene aquellos cinco componentes: libertades políticas, oportunidades económicas, facilidades económicas, oportunidades sociales, garantías de transparencia, seguridad. Para eso tenemos que instalar dinámicas integrales de desarrollo, construir el público, fortalecer capital social, humano e institucional.

Por ejemplo, en la cuestión de construir el público, CDC, el Comité, dio sentido, identidad colectiva al grupo pero fue insuficiente para ampliar el número de cooperados. Entonces ahí hay un desafío para aumentar la cobertura de utilización de trabajo del CDC.

Fortalecimiento de capital social, la cooperación necesita de mayor nivel de institucionalidad. Ese es el punto principal.

Fortalecimiento de capital humano: señalamos acá la disminución de la participación de los actores en el CDC después de la salida de Camargo Correa. El Instituto necesita mucho tiempo para darle sostenibilidad a la participación. Entonces, nosotros hacemos lo máximo para salir, pero es difícil. Cuando salimos hay una cierta disminución de la participación.

El fortalecimiento de capital social, consolidación de los procesos, necesidad de fortalecimiento de la estrategia de inserción en mercados mayores. Para ser más osados necesito de más impulsos.



PROMOVIMOS COMPRAS
GUBERNAMENTALES
DIVERSAS, LEGALIZACIÓN
DE LA AGROINDUSTRIA
EN ESTE ESPACIO.

Sobre los desafíos, dificultades y aprendizajes principales. Hicimos tres tipos de análisis: para un proyecto de estos, que es puntual pero queremos lograr expansión, tenemos que tener características únicas presentes en los territorios, para nuestro caso: cultura de cooperación previa, microclima adecuado, poder público actuante, mecanismos de acceso a crédito para los productores, y un comité constituido dentro de la empresa para facilitar el contacto con las comunidades, esto es muy importante.

Y un *boom* económico de la obra. Esto es un factor muy fuerte. Estas características son únicas y fueron muy relevantes para obtener la dinamización económica. Y también hay elementos para el desarrollo comunitario rural. En este caso, cultura de cooperación –muy importante–, microcrédito para los productores (fue muy importante para darles la oportunidad de hacer lo que ellos creen que es mejor para ellos), gestión y tiempo de madurez de la cooperativa. Y alianzas con el poder público.

Principales desafíos y dificultades: sostener un Comité de Desarrollo Comunitario, que es la instancia que va a lograr hacer la dinamización económica. Hay que tener siempre pautas, siempre temas, si no esto tiende a acabarse. Aclaración continúa de la distribución de los papeles de los aliados. Y las alianzas son fundamentales si queremos hacer algo más amplio.

AL FINAL QUEREMOS,
DESARROLLO
COMO LIBERTAD,
LIBERTADES POLÍTICAS,
OPORTUNIDADES
ECONÓMICAS,
FACILIDADES
ECONÓMICAS,
OPORTUNIDADES
SOCIALES, GARANTÍAS
DE TRANSPARENCIA,
SEGURIDAD.