

Las organizaciones de iniciativa comunitaria: una oportunidad para construir tejido social desde lo local. El caso del acompañamiento a Asofrutas

Nicolás Fernando Molina Sáenz*
nicolas.molina@upb.edu.co



Eje temático: Organizaciones Comunitarias

Subtema: Desarrollo Social

Resumen

Las organizaciones nacidas gracias a la iniciativa comunitaria se encuentran en todas las regiones colombianas. Para su conformación y consolidación han tenido que vencer grandes obstáculos como la gestión de recursos, la manipulación por actores externos, la falta de apoyo de los gobiernos locales, entre otros. Pero en muchas de ellas el ánimo optimista y la tenacidad de sus miembros han hecho que estos obstáculos sean superados. Este es el caso de ASOFRUTAS -Asociación de Productores de Mora y Tomate de Árbol del municipio de La Ceja-, una organización ubicada en el corregimiento de San José, municipio de La Ceja, Oriente antioqueño, la cual en 11 años de existencia no sólo ha generado ingresos para sus asociados, sino que también ha propiciado un tejido social local y regional solidario, ya que su accionar ha ido mucho más allá de sus fronteras organizacionales, mediante el apoyo y alianza con otras organizaciones.

Este artículo que presenta lo que ha sido el devenir organizacional de ASOFRUTAS, su incidencia en el contexto local y las variables que han hecho posible su consolidación, es resultado de una investigación llevada desde las facultades de Administración de la Universidad de los Andes y de la Universidad Pontificia Bolivariana y que tenía por objetivo rastrear la incidencia de las organizaciones de iniciativa comunitaria en los contextos locales.

* Filósofo, Especialista en Gobierno y Cultura Política, Universidad de Antioquia; Candidato a Doctor en Filosofía Política, Universidad de Granada - España.

Palabras Claves:

Sociedad, Agroindustria, Desarrollo, Microempresas.

Abstract

Organizations born thanks to the EU initiative can be found in all regions of Colombia. For its formation and consolidation have had to overcome major obstacles such as resource management, manipulation by outsiders, lack of support from local governments, among others. But many of them in the optimistic spirit and tenacity of its members have made these obstacles are overcome. This is the case with ASOFRUTAS-producer associations of Mora and Tomato tree in the municipality of La Ceja, an organization located in the administration of San Jose, municipality of La Ceja, Antioquia East, which in 11 years of existence not only has generated revenue for its partners, but also a social fabric has led local and regional solidarity, and that their actions the far beyond their organizational boundaries, through support and partnership with other organizations.

This article shows that what has been the evolution of organizational ASOFRUTAS, its impact on the local context and the variables that have made it possible consolidation, is the result of an investigation carried from the faculties of Administration at the University of the Andes and the Bolivarian Pontifical University, and which aimed to track the incidence of organizations Community Initiative in local contexts.

Key Words:

Society, agribusiness, development, Microenterprise

*"Es que uno piensa mientras trabaja"*⁶

(R. Ramírez. Entrevista personal, noviembre 25, 2005)

"ASOFRUTAS es como una tirita que uno siente que lo tira a uno".⁷

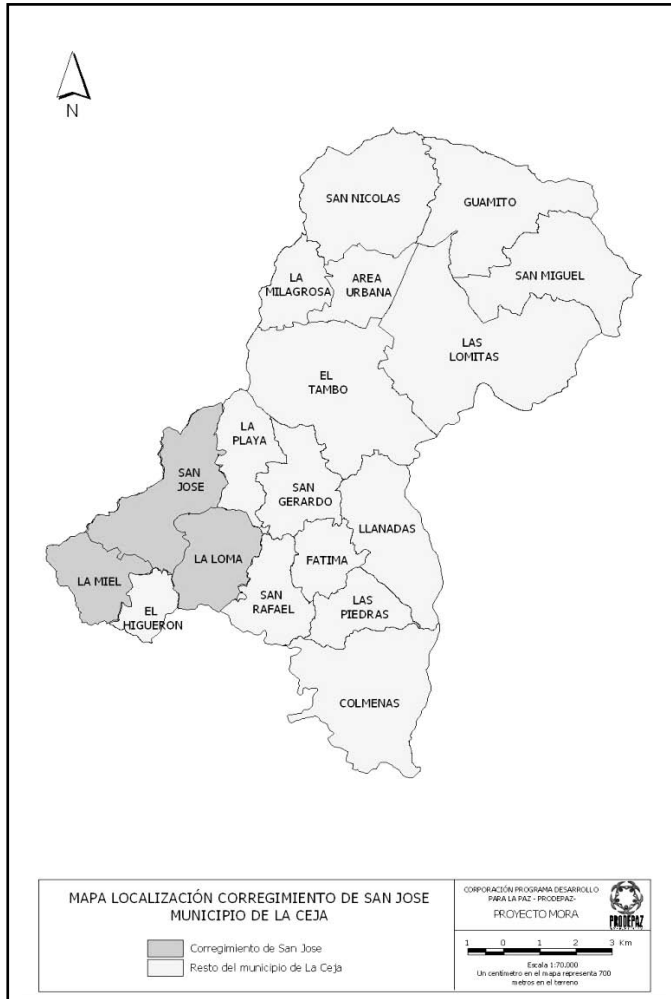
(I. Ramírez Rojas. Entrevista personal, noviembre 25, 2005)

**1.****Ubicación**

ASOFRUTAS es una asociación de 100 campesinos que producen y comercializan frutas como la mora y el tomate de árbol. El corregimiento de San José dista 13 kilómetros del casco urbano de La Ceja, ocho de los cuales son carretera destapada. Está conformado por 11 veredas: La Miel, El Higuerón, La Loma, San Rafael, Colmenas, Las Piedras, Fátima, Llanadas, San Gerardo, La Playa y San José centro.

⁶ Uno de los asociados a ASOFRUTAS

⁷ Presidente de ASOFRUTAS



Fuente: Mapa de ubicación del Corregimiento de San José en el municipio de La Ceja (2005).

▶ 2.

Contexto cultural en el que se ubica la organización

La población está conformada por personas que presentan las características culturales del típico campesino antioqueño de tierra fría: reservado, trabajador, exagerado en sus expresiones lingüísticas, bebedor de licor cada

ocho días, católico practicante y poseedor de un hogar con una clara estructura patriarcal hacia afuera, pero de puertas hacia adentro, matriarcal.

▶ 3.

Historia de la asociación

La Asociación nació en 1996 cuando dos habitantes del Corregimiento, Eladio Botero e Israel Ramírez Rojas, decidieron agrupar a las personas que sembraban y recolectaban moras. El mismo Israel Ramírez recuerda que:

“Nos pusimos en la tarea de conseguir 13 socios, 13 familias que nos acompañaran para empezar honrada y honestamente. Únicamente sacábamos el costo operativo del transporte, el pago de los trabajadores y el resto lo dividíamos entre todos”. (Entrevista personal, noviembre 25, 2005).

Los fundadores abrían la oficina solamente un día a la semana y era sólo para lavar las canastas en las que se trasportaba el fruto, lo que lógicamente hacía que el trabajo administrativo no tuviera continuidad y rigurosidad.

El precio para la compra de la mora lo fijaba Israel Ramírez averiguándolo en la Central Mayorista de Medellín. Con nostalgia relata como se hacía el proceso de venta recién comenzada la Asociación

“¿Por qué motivo me llamó la atención salir adelante con esto? En ese entonces uno vendía cajas de mora, de ocho o nueve kilos, se envolvía en papel periódico, muy antihigiénico porque la gente apenas empezaba a organizarse. No me parecía que debía empacarse de esta manera. Empezamos a empacar la mora. La llevamos a la Central Mayorista en un carro pequeño, un Nissan, vendíamos la mora allá. Yo en ese tiempo era jefe de ventas y también secretario. Hacía mis cuentas. Pagaba puntualmente a la gente. En ese tiempo los intermediarios pagaban \$400 por una caja de mora. Máximo \$500. Cuando la llevábamos a la Central Mayorista la vendíamos a \$800, \$900. No estaba nada bien el precio que teníamos acá. Con el grupo que teníamos le liquidábamos la mora a \$750, otra semana a \$800, los que estaban agrupados conmigo les contaban a los otros y quedaban sorprendidos. Se presentaron más personas. Yo me sentía responsable y empezamos a asociar más gente. Teníamos una lista de 60 o 65 personas. En ese tiempo no se cobraba inscripción, se anotaba la persona y era socio, llegamos a un total de 120 socios” (Entrevista personal, noviembre 25, 2005).

Lentamente se fueron abriendo mercado con instituciones como AGROFUT - una comercializadora de frutas ubicada en el municipio de La Estrella-, supermercado El CAFETERO y, por supuesto, en la Central Mayorista de Medellín.

La administración municipal de los años 1997-2000 el alcalde Gildardo de Jesús Lopera Lopera, les concedió mediante un comodato la actual oficina, la cual será de la Asociación mientras esta exista. Al lado de la oficina está el cuarto frío para la conservación de la fruta. Es de resaltar que la asignación de este espacio ha sido fundamental para ASOFRUTAS, pues es punto de reunión y de encuentro de los asociados, quienes esgrimiendo como excusa el ir por abono o por alguna diligencia en especial, saludan y conversan con sus compañeros.

La Asociación ha tenido altibajos en cuanto a la cantidad de socios. Llegó a tener 120, pero en varias oportunidades este número se vio reducido dramáticamente por varias razones: por situaciones climáticas, ya que como es un cultivo que se realiza a campo abierto, el exceso de lluvias o un verano prolongado afectan negativamente la cantidad y calidad de la producción, lo que ya se ha presentado en años anteriores, generando desánimo en los campesinos y su deserción de los cultivos; también por el deseo de algunos de los antiguos asociados de desplazarse al casco urbano del municipio de La Ceja, quienes una vez asentados allí, se emplean en los floricultivos, en los que hay poca posibilidad de promoción, se realizan tareas altamente rutinarias y se produce bajo plásticos, pero que por ser una actividad que se realiza en el casco urbano del Municipio, la gente del campo encuentra un reconocimiento positivo de sí mismos en ella, ya que pueden optar por modas urbanas como la taberna, el video, etc.; otros se dedicaron a trabajar como jornaleros en fincas ubicadas en el Corregimiento en las que se produce plátano o café.

En el año de 1998 la Asociación atravesó por una de sus más grandes crisis, al retirársele la mayoría de sus socios: de 120 quedaron apenas cinco. Nuevamente volvieron a aparecer los ánimos de don Israel para no dejarla morir.

“Así empecé. Al ver que quedábamos cinco personas animé la gente. De un momento a otro volví y recuperamos personas que se habían alejado por las razones antes mencionadas, hasta que sumamos 34 socios nuevamente. Conversé con un señor muy amigo mío que tenía un carro y le pregunté que a quién le vendía la producción. Lo convidé a continuar con ASOFRUTAS y aceptó. Se hizo presente con el carro, un 300 que tenía, y con la producción. Ya me sentí más acompañado. Hubo una época en que me tocó recoger la mora a hombro para que el grupo no se acabara, porque si pagábamos un carro hasta el Corregimiento no nos quedaba nada. Un amigo intermediario me colaboró y me llevó a vender la mora en Medellín, a la Central Mayorista, para que el grupo no se acabara” (I. Ramírez Rojas. Entrevista personal, noviembre 25, 2005).

Para salir de la crisis fue fundamental el haber tocado y abierto las puertas de la productora de refrescos TUTTI FRUTI en el año de 1998, donde les pagaron el kilo de mora a \$1050, mientras que en el Corregimiento los intermediarios lo pagaban a \$750. Esta crisis marcó tanto a la Asociación que inclusive jugó al momento de buscarle nombre: Duván Ruíz propuso que se le colocara el de ASOFRUTAS, ya que de nombrarla con el de ASOMORAS - nombre con la que se conocía la anterior asociación-, “nos volvemos a quebrar” (I. Ramírez Rojas. Entrevista personal, septiembre 16, 2005). La actividad actual de los asociados va dirigida a que ASOFRUTAS no se parezca en nada a ASOMORAS, que no es más que un mal recuerdo, “una esquina que no queremos volver a pasar” (I. Ramírez Rojas. Entrevista personal, septiembre 16, 2005).

La historia de la asociación ha sido una lucha contra los intermediarios, quienes no pagaban un precio estable por el producto a lo largo del año y, además, cuando ya tenían mucha producción comprada, dejaban a los campesinos con la producción de la semana. ASOFRUTAS ha marcado diferencias con ellos ofreciéndole al campesino todo lo contrario: precio estable durante todo el año -lo que convierte a la Asociación en una reguladora de precios- y la compra de todo lo producido por los asociados. Inclusive dentro del reglamento de la organización está claramente estipulado que ningún socio le puede vender fruta a los intermediarios -en algunos momentos se ha dado este caso- y que de hacerlo se le llama la atención verbal, la segunda vez el llamado es escrito y la tercera es motivo de expulsión.

En algún momento hubo una serie de instituciones como la Secretaría de Agricultura Municipal, la UMATA, el SENA, Moras de Oriente y Natural Control, las cuales prestaban algún acompañamiento a la Asociación, pero lo hacían de manera inarticulada y sin un propósito dirigido a empoderar técnica y administrativamente a la Asociación.

En el año 2004 ingresó PRODEPAZ con el claro objetivo de:

“Mejorar los ingresos y la calidad de vida de los productores de mora, de sus familias y la comunidad del corregimiento de San José mediante el fortalecimiento técnico, empresarial y comunitario de los actuales socios de ASOFRUTAS” (J.C. Botero Duque⁸. Entrevista personal, agosto 26, 2006).

Todo ello con miras a que la organización, mediante la instalación de capacidades, lograra su autogestión. Desde entonces se inició, primeramente, un proceso de formación técnica y administrativa y, posteriormente, se fueron realizando una serie de acciones que fueron encajando en cada una de las otras dimensiones del acompañamiento.

⁸ Coordinador técnico del proyecto

Sobra decir que a medida que se fue realizando el acompañamiento, se vio lo complejo que era el proceso. Como muestra de lo anterior, desde el equipo que realiza el acompañamiento se reconoce que hay una tarea pendiente: pensar y actuar en aquellas conductas, comportamientos y formas de vida que presentan los asociados, como el alcoholismo, falta de ratos de ocio para la creatividad, entre otros, que les impide tener una mejor calidad de vida como individuos y como miembros de una familia y una sociedad.

El máximo objetivo que se tuvo desde el principio, fue el de que más que proporcionarles herramientas o créditos a los asociados, era el de brindarles a las personas la *oportunidad* de consolidar su propia empresa, de que hicieran efectivas sus potencialidades productivas con miras a consolidar un proyecto de organización que les permitiera desarrollarse como personas y ciudadanos (Profesionales de Acompañamiento. Entrevista personal, septiembre, 2005).

► 5. Inicio del acompañamiento

La Asociación reunía las condiciones que desde PRODEPAZ se habían estructurado como obligatorias para que un proyecto comunitario empezara a ser acompañado: en primer lugar, como se acaba de presentar, era una iniciativa comunitaria; en segundo lugar, era una organización ubicada en un contexto con presencia de un actor armado -uno de los grupos del bloque de las autodefensas “Héroes de Granada” imponía el control territorial y social en la zona-; y en tercer lugar, como consecuencia de lo anterior, la población se presentaba como vulnerable a sufrir la violencia directa por parte del grupo armado, bien mediante atentados a la integridad física o a la obligatoriedad de un desplazamiento; finalmente, a lo largo del año, las condiciones climáticas o del mercado dejaban a los asociados sufriendo afugias económicas, lo que les impedía satisfacer convenientemente sus necesidades básicas individuales y familiares.

Era tal la presencia del actor armado en la zona, que en el comienzo del proyecto se hizo notar. Así lo recuerda Juan Carlos Botero Duque -coordinador técnico del proyecto hasta el 2005-, quien narra que en la fase inicial

“Todos los que fuimos éramos extraños para la gente del Corregimiento. Estábamos sentados en la cantina de don José⁹ cuando se

⁹ Don José Tobón Tobón, era un comerciante que gozaba de gran estima entre los pobladores del Corregimiento, debido a su amabilidad, solidaridad y apoyo a ASOFRUTAS, ya que él le prestaba dinero a la Asociación para pagarle la mora a los campesinos. Fue asesinado en el año 2005 porque se negó al pago de la llamada “vacuna” al grupo de autodefensas.

nos acercó una persona extraña para nosotros. Nos preguntó que qué estábamos haciendo allá. Desprevenidamente le contamos lo del proyecto y se le explicó sobre éste. Después de escucharnos nos dijo que le parecía excelente el proyecto, pero que los campesinos estaban cansados de que les hicieran promesas que después no les cumplirían, que él se encargaría de hacerle seguimiento al proyecto y `estaremos pendientes de que ustedes no incumplan`. Después de que nos escuchó nos contó que él era el comandante político de las autodefensas del lugar” (Entrevista personal, septiembre 16, 2006).

Un año después la Administración Municipal del alcalde Jorge Humberto Bedoya Bernal, anunció que no cumpliría con el compromiso adquirido de aportar el camión para transportar la fruta. El comandante del grupo armado se comunicó con PRODEPAZ e indagó sobre la veracidad de este hecho. Después de enterado, informó que se comunicaría con la dependencia de Obras Públicas para hacer cumplir el compromiso. En las propias palabras del líder de las autodefensas “o cumplen o los meto al monte”¹⁰. Una vez trascendido este suceso como mera anécdota, genera un aprendizaje que no se puede desconocer: los acompañamientos de este tipo no pueden desconocer la presencia de los actores armados presentes en las regiones. Independientemente de la postura política o moral que se tenga frente a ellos, no se puede olvidar que son pobladores del territorio y que en ocasiones, si así lo deciden, pueden entorpecer procesos tendientes a generar desarrollo regional.

El miedo al actor armado era una constante en San José. Adriana Gaviria Osorio recuerda esos tiempos de zozobra en los que los combatientes “se paseaban a altas horas de la noche. Sentíamos esa incertidumbre y ese miedo” (A. García Osorio¹¹. Entrevista personal, marzo 23, 2007). Ante este estado de cosas surge la pregunta: ¿Por qué no ingresaron en la situación de desplazamiento? ¿Por qué porfiadamente continuaron en su tierra? Al respecto dicen los campesinos que sus tierras, la Asociación, lo que habían logrado construir en tantos años de trabajo, era lo que les daba ánimo para no irse. Era la fuerza, la energía, el ancla o como dijo uno de los asociados, la tiritita que los mantenía unidos al Corregimiento.

► 6.

El diagnóstico sobre el estado de la asociación

Pero si bien es cierto que ASOFRUTAS se mantenía gracias a la persistencia de sus socios, desde el diagnóstico que se realizó sobre el estado de

¹⁰ Con la expresión “meter al monte” se quiere dar a entender que se retendrá o secuestrará a una persona con fines de presionarlo a que cumpla una acción, realizarle uno de los llamados “juicios” o con fines extorsivos

¹¹ Líder de ASOFRUTAS

la Asociación, al momento de iniciar el acompañamiento desde las dimensiones, se constató que en cada una de ellas, la situación no podía ser más crítica: la dimensión administrativa presentaba un desorden total, no se llevaban los registros contables y financieros adecuados, por lo tanto no contaban con archivos a los cuales pudieran acudir para poder tomar decisiones con base en hechos administrativos del pasado. Don Israel Ramírez Rojas, uno de los líderes del proyecto, recuerda que

“empezamos fue recogiendo la mora en la carretera. Yo hacía las cuentas en recortes de cuadernos, anotaba el nombre de fulano, los kilos y eso se les pagaba” (I. Ramírez Rojas. Entrevista personal, noviembre 25, 2005).

Era tal la falta de racionalidad administrativa, que el coordinador técnico del acompañamiento recuerda que “la Asociación no estaba legalmente conformada, funcionaba de nombre, ese fue el primer diagnóstico que logramos hacer” (J.C. Botero. Entrevista personal, noviembre 25, 2005).

En la dimensión técnica, Juan Carlos Botero sostiene que:

“Sus cultivos estaban totalmente acabados, sin asistencia técnica. No se le daba ningún manejo técnico al cultivo. Sin insumos, las condiciones eran mínimas, una producción promedio de unos 800 kilos semanales por unos 40 asociados aproximadamente, un promedio de unos 12 kilos por familia, lo que redundaba en unos ingresos muy bajos” (Entrevista personal, noviembre 25, 2005).

Había que empezar a generar aprendizajes *nuevos* para que los cultivos fueran altamente productivos y garantizaran ingresos mejores a los cultivadores. Pero ¿por qué nuevos? Nuevos porque el acompañamiento se enfrentó al hecho de que los campesinos practicaban técnicas productivas tradicionales que se negaban a abandonar, las cuales eran obstáculos para lograr altos rendimientos productivos. Un ejemplo lo constituía la negativa de los campesinos de implementar el sistema de tutorado para los cultivos, el cual es obligatorio para garantizar alta productividad¹². Otra dificultad era que los campesinos no “pensaban su parcela como su propio proyecto productivo”, no consideraban que de ella se podía sacar el sustento de sus familias; no la concebían como una empresa que exigía la dedicación de unos tiempos y unos procedimientos técnicos. Para erradicar esta mentalidad había que deslegitimarles el estilo de vida del jornalero que tenían introyectado desde su misma formación cultural, y que consiste en trabajar esporádicamente en el propio cultivo, pero en cambio se trabaja casi de tiempo completo en otros cultivos pertenecientes a otras personas y, que en este caso, solían ser de café.

12 El sistema de tutorado consiste en colocar entre planta y planta dos varas, desde las que se tira un alambre tensado para que las ramas se enreden en él y así se oriente el crecimiento de las ramas nuevas.

A medida que los aprendizajes se fueron dando, que la organización estableció políticas concertadas, que aumentó la producción y los ingresos de los asociados, esta mentalidad jornalera fue desapareciendo y la gente empezó a dedicarse de tiempo completo a su cultivo.

Desde la dimensión ambiental afloró que ellos empleaban fungicidas de alta toxicidad y en grandes cantidades ya que culturalmente estaba arraigada la idea de que mientras más tóxico y en más grandes cantidades se aplicara el fungicida, su resultado sería mucho mejor.

En la dimensión de relacionamiento externo solamente tenían contacto con aquellas empresas que les compraban los frutos.

En la dimensión de comunicaciones no habían generado canales formales de comunicación para con sus asociados y para entrar en contacto con otras organizaciones.

En la dimensión de relacionamiento interno estaba pendiente la tarea de establecer mecanismos para resolver pacíficamente los conflictos y consolidar un liderazgo grupal.

En la dimensión de sistematización, la historia de los aprendizajes, los cambios y la trayectoria de la Asociación estaba por hacerse.

Ante este panorama, la tarea de desencadenar en ASOFRUTAS, en alianza con sus integrantes, grandes cambios y aprendizajes para hacer de ella una organización en todo el sentido del concepto, se presentaba ardua pero fascinante. Para su cumplimiento se contaba con una fortaleza de inigualable valor: la gente.

► 7.

La gente: la mayor fortaleza

Comprender la dinámica de las organizaciones implica comprender la vida de las personas que las conforman: sus frustraciones, expectativas, amores y desavenencias. Don Israel Ramírez Rojas, el presidente de la Asociación, fue un visionario que vio en la asociatividad el mejor medio para darle “la pelea” a los grandes y poderosos intermediarios, quienes dependiendo de la oferta y la demanda, pagaban la mora a un precio que variaba a lo largo del año, y además como si fuera poco, cuando tenían ya la suficiente fruta comprada o no necesitaban una alta cantidad, no adquirían la mora de algunos campesinos, lo que generaba pérdidas para ellos. Hoy don Israel reafirma cada vez que puede y es

necesario, que ASOFRUTAS es una reguladora de los precios, lo que significa que les garantiza el mismo precio a los asociados a lo largo del año, además que le compra las existencias a todos. Ningún campesino se queda con una sola mora. ¡Fue el triunfo de un David sobre un Goliat! (Entrevista personal, noviembre 25, 2005).

Adriana Gaviria Osorio, la secretaria, es una joven nacida en el Corregimiento y aunque ha tenido la oportunidad de irse a trabajar a otro lugar y con un mejor sueldo, su decisión ha sido siempre la de permanecer en ASOFRUTAS. Juan Carlos Botero la define así:

“Adriana Gaviria es una gran líder. Pienso que es la que ha llevado la Asociación hasta el punto que ha llegado en la actualidad: una persona que está encima de cada asociado; encima de la junta directiva haciendo que cumplan su función, que asuman sus roles; que cada asociado esté cumpliendo con lo que le corresponde. Es la más representativa en los nuevos líderes. Una mujer que lleva en la línea a 80 hombres, y les ha demostrado por dónde es. Se hace lo que ella diga porque ha generado mucha confianza” (Entrevista personal, noviembre 25, 2005).

Ella reconoce que su desempeño se debe a la formación integral que recibió en el SENA, pues ésta no fue solamente en la línea agropecuaria, sino que:

“Lo que estudié tiene que ver con el campo: la producción agropecuaria. También con el tema de las organizaciones. Fui muy afortunada, porque el estudio del SENA estaba muy dirigido a formarnos en el trabajo con la gente, con la comunidad, con la parte asociativa. En el SENA, todas las prácticas estaban muy dirigidas hacia la región. Es ahí donde despertaron la vocación por lo que estoy haciendo ahora” (A. Gaviria. Entrevista personal, febrero 9, 2007)¹³.

Sin lugar a dudas la tarea desarrollada por Adriana ha sido esencial para el buen funcionamiento de la Asociación, pero hay un rasgo en ella que llama la atención: ha identificado su vida con la vida de ASOFRUTAS. Es una líder que ha renunciado a las relaciones afectivas, pues según ella “no le queda tiempo para pensar en novios”. Su casa está ubicada a una cuadra de la oficina, lo que hace que se tenga que trasladar a ella a cualquier hora, de cualquier día, a entregarles insumos a los asociados. Como si esto fuera poco, después de la misa del día domingo -que se supone es su día de descanso-, abre la oficina y se queda en la reunión de la junta directiva. Adriana narra un día normal así:

13 Secretaria de la Asociación.

“Yo me despierto entre 6:30 y 7:00. A las 8:00 estoy en la oficina. Cuando es un día de recolección de frutas, el día esta terminando a las 3:00 de la mañana. Esta jornada comprende la selección, empaque y despacho de la fruta. Pero cuando es un día normal, trabajo hasta las 9:00 de la noche. Más o menos trabajo 12 horas diarias. Los sábados y los domingos trabajo hasta las 2:00 de la tarde. Inclusive hasta las 4:00 o 5:00. Los domingos voy porque de pronto hay necesidad de recoger fruta. A veces se hace recepción de frutas y la parte administrativa lo exige, porque en días de la semana no me queda tiempo, como el soporte de cuentas. Prácticamente se puede decir que yo trabajo en ASOFRUTAS de lunes a domingo, aunque el día domingo no lo trabajo todo el día” (A. Gaviria. Entrevista personal, febrero 9, 2007).

Sin lugar a dudas una jornada larga y extenuante. La pregunta que se desprende de esta situación, es la de si es legitimo construir fortalecimiento organizacional a costa de una vida privada que contenga creación y recreación de los miembros de las organizaciones.

▶ 8. Los resultados

Después de tres años de haber comenzado el acompañamiento y gracias a la decisión de los miembros de la Asociación de aprender y de aplicar lo aprendido, se han generado cambios en cada una de las dimensiones, lo que ha hecho que ASOFRUTAS sea una organización insignia dentro del conjunto de las organizaciones nacidas desde la iniciativa comunitaria.

▽ 8.1 Dimensión administrativa

En la dimensión administrativa ha incorporado la práctica de llevar los libros contables, de pagar las obligaciones tributarias en el tiempo indicado, de llevar a la realidad las funciones del gerente y de cada uno de los miembros de la junta directiva.

▽ 8.2 Dimensión técnica

En la dimensión técnica han estado abiertos a los aprendizajes, los cuales se consignan en el cuadro siguiente:

TAREA	Manera como se realizaba antes	Manera como se realiza ahora	Número de campesinos que lo realizan bien	Porcentaje
PROPAGACIÓN Y SIEMBRA	No aplicaban cal y muy poca materia orgánica. El material vegetal no era certificado.	Si aplican cal y buena materia orgánica. El material vegetal es certificado.	100	100%
FERTILIZACIÓN	La fertilización era esporádica.	Ahora se realiza con la frecuencia necesaria: cada cuatro meses.	90	
LABORES CULTURALES ¹⁴				
PODAS	A machete y sin tener ningún criterio técnico.	Lo hacen con tijeras desinfectadas. Y lo hacen con criterio técnico.	90	
DESYERBADA	Lo hacían con azadón a ras de piso.	Ahora lo hacen con machete.	100	100%
TUTORADO	No lo hacían.	Ahora lo aplican.	100	100%
FUMIGACIONES	Lo hacían muy pocas veces y con altas dosis de venenos peligrosos del nivel 1 y 2.	Lo hacen según la frecuencia necesaria, con las dosis justas y con agroquímicos del nivel 3 y 4 certificados y con productos biológicos.	95	
COSECHA	No se colocaban guantes, no lavaban las canastillas, no colocaban papel bajo la canastilla para protegerla.	Se colocan guantes, lavan las canastillas, las protegen con papel.	100	100%

Estos aprendizajes han contribuido a que se dé un incremento en las ventas, las cuales se reseñan en el cuadro siguiente:

¹⁴ Los profesionales del acompañamiento como los campesinos socios de la Asociación, denominan como *labores culturales* a las prácticas agrícolas que se practican a menudo, esto es, que se vuelven repetitivas.

AÑO	KILOS VENDIDOS
2003	51.570
2004	125.135
2005	240.998
2006	240.998 ¹⁵

En consecuencia, las ventas de ASOFRUTAS han experimentado un incremento considerable, ya que cada año cuenta con nuevos clientes que le compran la fruta. El incremento de las ventas, en millones de pesos, se reseña a continuación¹⁶.

AÑO	VENTAS
2003	10.962.000
2004	69.473.433
2005	176.697.366
2006	373.546.000

Este aumento en las ventas se ha visto reflejado en un incremento de los ingresos de las familias.

Promediando los ingresos mensuales, se ve la notable mejoría:

AÑO	PROMEDIO DE INGRESOS MENSUAL
2003	32.625
2004	206.766
2005	245.413
2006 ¹⁷	667.048

Pero no todo son buenas noticias, también se han presentado dificultades que no se pudieron salvar en su momento: por no contar con una planta física lo suficientemente grande, un comprador tan importante como helados MIMOS descartó a la Asociación como uno de sus proveedores.

▽ 8.3 Dimensión comunicativa

Con los hijos de los asociados se conformó un grupo juvenil que realizó un video que da cuenta de la historia de la Asociación y que fue presentado en

¹⁵ Esta cifra corresponde hasta el mes de agosto de 2006.

¹⁶ En los tres cuadros aparece el año 2003, pero hay que aclarar que el acompañamiento comenzó en el 2004.

La información consignada en los cuadros fue aportada por la coordinación técnica del acompañamiento.

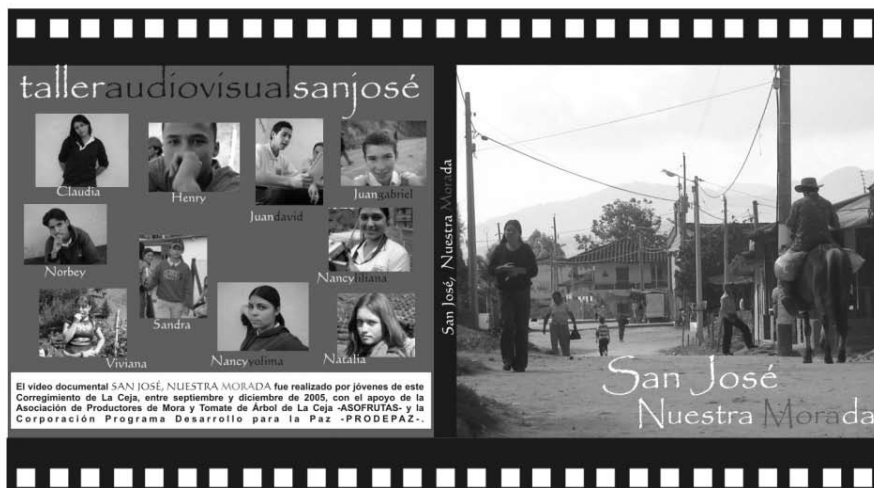
¹⁷ Cifra que corresponde hasta el mes de agosto del año 2006.

la Asamblea del año 2005, lo que contribuyó con un alto reconocimiento mutuo: de los hijos hacia el trabajo productivo de sus padres y de los padres, puesto que vieron lo que sus hijos son capaces de aprender y de hacer.

Este mismo grupo de jóvenes, con el apoyo directo de la Asociación, elaboró dos números de un boletín interno de ASOFRUTAS.

Igualmente, la Asociación ha instalado y utilizado medios de comunicación valiosos como Internet, fax y son muchos los asociados que tienen y utilizan la telefonía móvil, lo que les ha permitido interactuar con organizaciones de todo tipo, tanto con las comercializadoras como con otras organizaciones comunitarias.

Carátula del video del grupo de jóvenes del Corregimiento de San José



8.4 Dimensión de relacionamiento interno

En la dimensión del relacionamiento interno se han generado canales para resolver de manera proactiva los conflictos, utilizando mecanismos tan interesantes como posicionar a los miembros más conflictivos en los comités de veeduría o fiscalización, para que así ellos mismos se enteren de primera mano cómo se hace el manejo gerencial; se ha producido una renovación de los liderazgos, ya de los iniciales de don Israel y de don Eladio Botero, se ha logrado el liderazgo de Adriana Gaviria y del conjunto de los asociados, quienes sin temor alguno, participan en la toma de decisiones que comprometen a la Asociación.

▽ 8.5

Dimensión de relacionamiento externo

ASOFRUTAS inició un acompañamiento a ASOPROMORA, una organización de iniciativa comunitaria que está ubicada en la vereda Pantalio del municipio de El Retiro -desde cualquiera de las dos se puede apreciar la otra-. La finalidad de este acompañamiento es que los aprendizajes ya generados en la primera de las organizaciones, se transfieran a la segunda. ¡La que ayer fue discípula, hoy es maestra!

En los últimos años ha interactuado con otras organizaciones compradoras de frutas, ya que desde sus directivas se ha tenido claro que no pueden depender de un solo comprador, sino que por el contrario, se deben tener varios frentes comercializadores.

El siguiente esquema muestra las relaciones que ASOFRUTAS está teniendo con otras organizaciones, a partir, claro está, de los aprendizajes, experiencias y oportunidades que ha ganado desde otras organizaciones, lo que muestra que desde este tipo de organizaciones es concebible una sociedad civil fortalecida gracias a la solidaridad que se puede establecer entre los diversos grupos que propenden por condiciones de desarrollo para la paz.

▽ 8.6

Dimensión de sistematización

Se ha hecho algo, pero aún así falta más: el video realizado por los jóvenes más otras reseñas producidas por los profesionales del Programa, se constituyen en pasos importantes hacia la sistematización de la experiencia.

▽ 8.7

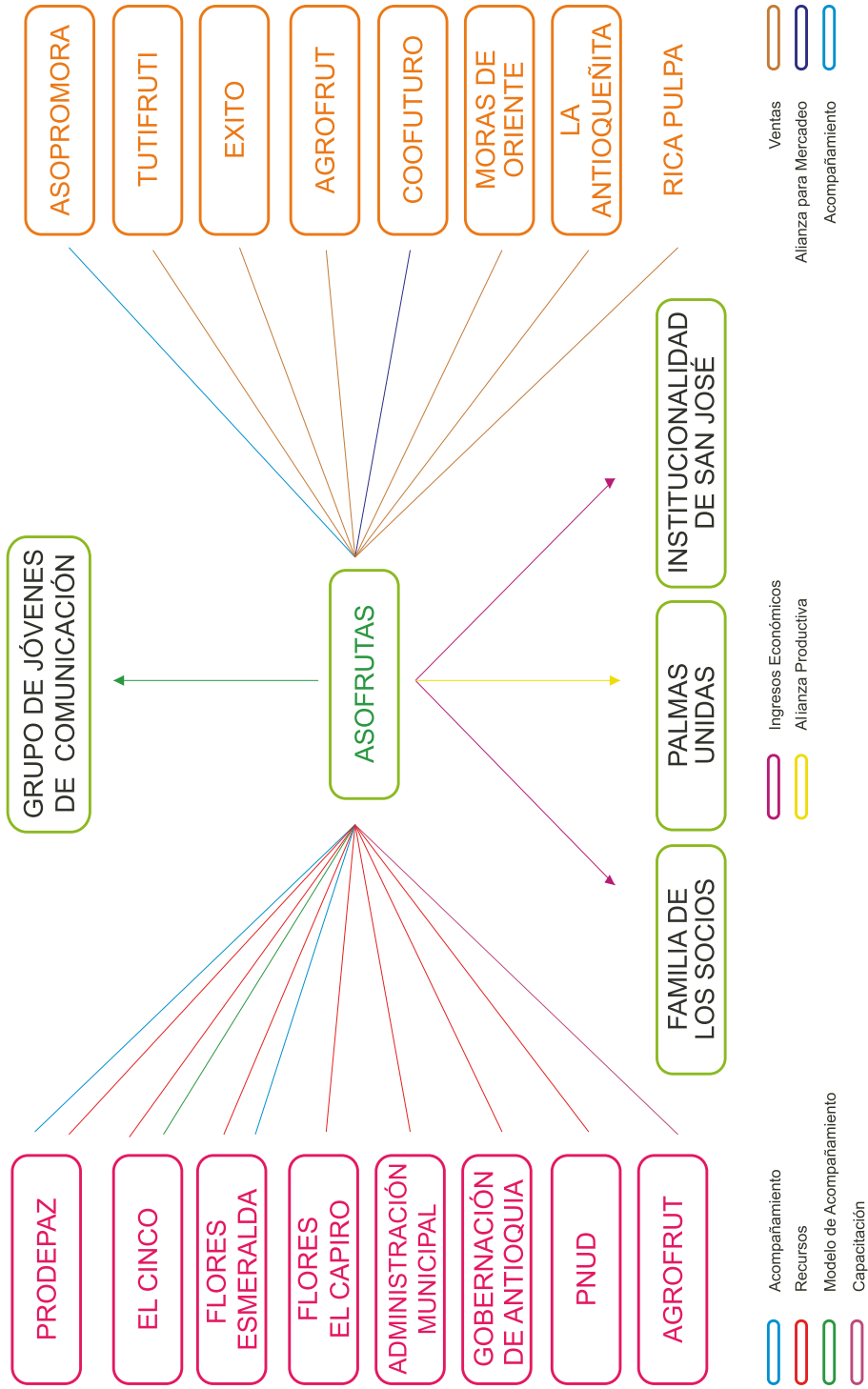
Dimensión ambiental

Los asociados acatan las normas emitidas desde la autoridad ambiental regional CORNARE, a la vez que han implementado la utilización razonable de fungicidas de los grados III y IV certificados. Desde el acompañamiento técnico se hace un seguimiento permanente a la cantidad y calidad del empleo de estos productos.

▶ 9.

La alianza

Los resultados positivos de este acompañamiento no hubieran sido posibles sin la participación de una serie de instituciones que creyeron en el



proyecto y que por ende decidieron ingresar en un esquema de alianzas. Estas instituciones fueron:

El CINCO: Es una organización que implementó una metodología para que las empresas realizaran su responsabilidad social de una manera eficiente. Esta metodología le fue expuesta al fondo de empleados de Flores Esmeralda, el cual decidió implementarla en ASOFRUTAS. Su nombre se debe al hecho de que invitan a los empleados de las personas de las organizaciones para que mensualmente aporten el 5% de su salario para apoyar una iniciativa comunitaria.

Fondo de empleados de Flores Esmeralda: Flores Esmeralda es un floricultivo ubicado en el municipio de La Ceja, Antioquia. Sus empleados conformaron un fondo financiero en el que depositan el 5% de sus ingresos mensuales, los cuales son destinados al apoyo, a manera de solidaridad social, de una iniciativa comunitaria, en este caso de ASOFRUTAS.

Administración Municipal de La Ceja: apoyó a la Asociación mediante el préstamo de un camión que tres veces por semana transportaba la fruta hacia la ciudad de Medellín y recogía los insumos y los dineros con el que los compradores pagaban la fruta. En el pasado le concedió en comodato el local en el que se encuentra actualmente la oficina y la cava en la que se guarda la fruta.

La Gobernación de Antioquia: aportó dineros para la Asociación.

El floricultivo El Capiro: tanto la organización como sus empleados aportaron dineros para esta iniciativa.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD: realizó aportes financieros para la Asociación.

En términos de dinero, los aportes concretos de cada institución se reflejan en el cuadro siguiente:

AÑO 2004		
INSTITUCIÓN	APORTE FINANCIERO	APORTE EN ESPECIE
EL CINCO		12.000.000 (Gestión de recursos).
FLORES ESMERALDA	72.000.000.00	
MUNICIPIO DE LA CEJA		44.000.000 (Préstamo transporte y oficina).
PNUD	39.000.000	
PRODEPAZ		87.000.000 (Administración del proyecto).
Total 2004	111.000.000	143.000.000
AÑO 2005		
AGROFRUT	6.000.000	
FLORES CAPIRO	40.000.000	
FLORES ESMERALDA	72.000.000	
EL CINCO		12.000.000
MUNICIPIO DE LA CEJA	----- -----	----- -----
PNUD	----- -----	----- -----
PRODEPAZ	15.000.000	87.000.000
Total 2005	133.000.000	99.000.000
AÑO 2006 ¹⁸		
AGROFRUT	6.000.000	
FLORES ESMERALDA	72.000.000	
GOBERNACIÓN	18.000.000	
MUNICIPIO DE LA CEJA		----- -----
PRODEPAZ	34.000.000	87.000.000
Total 2006	130.000.000	87.000.000

Las cifras totales que ha conllevado el acompañamiento hasta el momento, son las siguientes:

¹⁸ Esta cifra es la que corresponde hasta el mes de agosto de 2006.

AÑO	TOTAL
2004	254.000.000,00
2005	232.000.000.00
2006	217.000.000.00
GRAN TOTAL	703.000.000,00 ¹⁹

► 10.

Algunos indicadores importantes del proyecto

En el informe en el que se da cuenta de la segunda fase del proyecto, se presentan algunos indicadores importantes que se han logrado construir desde el acompañamiento mismo.

INDICADOR	CUANTIFICACIÓN DEL INDICADOR
Número de hectáreas establecidas	80
Número de familias asociadas	100
Número de personas beneficiadas	500 (el 17% de los habitantes del corregimiento)
Número de empleos directos	160
Número de empleos indirectos ²⁰	20

En el mismo documento, el coordinador técnico concluye que:

“A través del proyecto se impacta el 30% del total de habitantes del corregimiento (900 personas). En promedio la composición familiar está dada por cinco integrantes, por lo que se puede afirmar que sumados al número de asociados, mínimo el 50% de los pobladores de San José viven del cultivo de la mora. Queda así ASOFRUTAS como el dinamizador del 50% de la economía del corregimiento”²¹.

¹⁹ Los indicadores y la información reseñada en este apartado fueron extraídos del informe de la II fase que el coordinador técnico del proyecto presentó en agosto de 2006

²⁰ La suma de los empleos directos e indirectos es de 180, lo que representa el 20% de la población en edad productiva entre los 25 y 49 años.

²¹ Los indicadores y la información reseñada en este apartado fueron extraídos del informe de la II fase que el coordinador técnico del proyecto presentó en agosto de 2006.

▶ 11.

Factores que han intervenido para el buen avance del acompañamiento

Varios factores desempeñaron un papel fundamental para que el acompañamiento lograra un buen nivel de avance hacia el empoderamiento de ASOFRUTAS:

▽ 11.1

Un reconocimiento positivo de sí mismos

Los asociados de ASOFRUTAS se sienten orgullosos de pertenecer a ella, ya que por los resultados financieros obtenidos a partir de una buena práctica agrícola que ha redundado en alta productividad, les ha merecido la atención de otros grupos productivos en la línea hortofrutícola del Departamento y de cofinanciadores nacionales e internacionales. Este reconocimiento positivo de sí mismos, ha hecho que interactúen sin temor con almacenes de cadenas y con comercializadoras de frutas, siempre adoptando la actitud de quien sabe que tiene un buen producto y además está realizando una labor comunitaria.

Además, saben y expresan que pertenecen a una organización que ha servido para que el corregimiento no sea identificado solamente por la presencia de un actor armado o por la pobreza existente, sino que por el contrario, hoy es reconocido como el lugar en el que viven campesinos pujantes y emprendedores que se negaron a entrar a una situación de desplazamiento forzado y decidieron conformar la nueva clase de empresarios propia de los emprendimientos sociales.

▽ 11.2

La renovación de los liderazgos

De liderazgos individuales y altamente carismáticos como los de don Israel Ramírez Rojas y Eladio Botero se pasó a liderazgos racionales encarnados en jóvenes como Adriana Gaviria. Además, se consolidó un liderazgo grupal mediante la conformación de comités en los que participan los asociados por convicción. Las decisiones hoy se toman de manera colectiva y son aplicadas en la medida en que han merecido el reconocimiento de todos.

▽ 11.3

No se ha presentado problema por la tenencia de la tierra para la producción y de un espacio físico para la socialización

La tenencia de la tierra para que los asociados participen no ha sido un problema, ya que desde el acompañamiento y la solidaridad de los habitantes

del corregimiento, se han diseñado estrategias para que aquellos que no poseen tierra puedan cultivar en parcelas alquiladas. La mayoría de los asociados poseen su propia parcela de tierra. La oficina que les fue dado en comodato por parte de la Administración Municipal de La Ceja en el año de 1997, ha representado para los asociados un espacio vital para el encuentro y la palabra.

▽ 11.4

Provenían de una tradición productiva morera

El cultivo de la mora ha sido tradicional en el corregimiento de San José. Los asociados aprendieron cómo se cultivaba esta fruta de sus padres. No es gratuito que ellos hagan equivalentes los conceptos de cultura con cultivo de la mora y el de prácticas culturales con el de prácticas agrícolas moreras. Sólo para citar un ejemplo, don Israel Ramírez recuerda que él, al igual que muchos de los socios, está dedicado al cultivo de la mora desde que tenía ocho años de edad.

Esta tradición productiva se puede ver afectada por dos factores: primero, por el deseo de los jóvenes de establecerse en un contexto urbano, como el de los municipios de Rionegro o de La Ceja, animados por la idea de laborar en uno de los floricultivos que se encuentran asentados allí, ya que este tipo de trabajo les proporciona un reconocimiento positivo, pues pueden acceder a modas y estilos de vida urbanos. Una de las tareas que le espera al acompañamiento es el despertar el interés de esta tradición productiva en las nuevas generaciones, mediante el fortalecimiento de la mentalidad emprendedora en los jóvenes; segundo, el único establecimiento educativo que existe en el corregimiento ¡Tenía como énfasis los sistemas! Y no, como era de esperarse y suponerse, la línea agroindustrial, lo que no ayuda a consolidar una propuesta económica y de desarrollo para el contexto.

▽ 11.5

Incorporación de nuevos actores a la línea productiva

Históricamente el cultivo de la mora y su comercialización estaban pensadas como actividades eminentemente masculinas. Cabe recordar que en este tipo de contextos antioqueños, la mujer se encargaba de las labores domésticas y el hombre del mundo exterior. Pero desde hace tres años, la asociación incorporó a Adriana Gaviria, quien se presenta como una líder del grupo. Además, algunos asociados han permitido la incorporación de sus esposas al mundo del cultivo, lo que ha dado mayor pertenencia de la familia a la Asociación. Desde el año 2005 se está generando la alianza de ASOFRUTAS con PALMAS UNIDAS, una asociación femenina del corregimiento, para que ellas se incorporen a algunas actividades de ASOFRUTAS.

▽ 11.6 Apoyos del gobierno municipal local

El gobierno municipal ha apoyado a la Asociación con la asignación de la oficina, la cava y hasta el mes de noviembre de 2005 prestó un camión que tres veces por semana trasportaba la fruta a la ciudad de Medellín. Si bien es cierto que este apoyo ha sido importante, no ha pasado de ser muy mecánico, desperdiciando este ente gubernamental la posibilidad de acercarse a ASOFRUTAS para reflexionar sobre qué aprendizajes se pueden extraer para otras iniciativas comunitarias, cómo se puede potencializar desde la Asociación una opción política audaz en lo tocante a la participación, etc. En el transcurso de esta investigación se le indagó a varias personas sobre quién de la administración municipal podría proporcionar información veraz sobre el proyecto. Las respuestas coincidieron en que nadie, que ni siquiera el alcalde municipal, se había interesado por indagar sobre la marcha del proyecto. En el trabajo de campo llevado a cabo, se les preguntó igualmente a algunos miembros de la Asociación sobre el referente que tenían de la administración municipal y su respuesta fue que recordaban a los candidatos a la alcaldía haciendo campaña en el corregimiento, pero que después de las elecciones, una vez posesionados los alcaldes no volvían a aparecer. En el recuerdo de uno de los asociados aparece que el alcalde que ejercía en ese momento

“vino con unas personas de los cultivos de flores. Mientras los de los cultivos se metieron a las parcelas a preguntar sobre todo el proceso y después en la oficina a que les mostráramos la parte contable, el alcalde se hizo aparte en el corredor y no se interesó por nada” (Entrevista personal, marzo 3, 2006).

Finalizando el año 2005 le llamó la atención a los asociados la presencia de algunos funcionarios de la administración en la oficina de ASOFRUTAS, indagando “¿por qué no los habían vuelto a llamar?”. Esto deja en claro un hecho preocupante: la incapacidad de algunos gobiernos locales de conocer, apropiarse, divulgar y aplicar los modelos de desarrollo o crecimiento económico que se generan desde las propias comunidades, lo que demuestra que muchas veces las comunidades van más adelante que sus propios gobernantes en lo que respecta a la creación de escenarios de futuro.

Iniciativas como la de ASOFRUTAS siempre serán interesantes laboratorios para que las administraciones municipales -si se lo proponen- indaguen sobre la manera que las comunidades lideran sus propias iniciativas.