



# Fortalecimiento organizacional

Avances de la ANPE-PERÚ: marca "Frutos de la Tierra" en las ferias ecológicas de todo el país. 📷 H. Van den Eeckhout, AGROECO

RICARDO VALLE NIEBUHR

Una comunidad organizada tendrá mayores oportunidades comerciales; será capaz de negociar y de poner sus propias condiciones. Los productores organizados tienen mayores ventajas que los productores individuales pues pueden comprar en conjunto y conseguir así mejores precios. En especial, tienen mayores posibilidades de acceder a la financiación de proyectos de desarrollo por el Estado o por instituciones de cooperación técnica. En una organización se suman las capacidades de sus miembros y ello ofrece mejores alternativas de solución ante los problemas que se puedan presentar en el camino de crecimiento de una organización. Cabe precisar que, cuando hablamos de capacidades, no necesariamente se trata de capacidades técnicas; nos referimos también a las personales y sociales, que representan uno de los pilares fundamentales para el cumplimiento de los objetivos de la organización y con ello la obtención de resultados positivos y duraderos.

## Dificultades que enfrentan las organizaciones de productores agrarios

El primer problema encontrado está en la propia organización: no cree en sí misma. Muchas veces se encuentran organizaciones que desde hace mucho tiempo trabajan con malos hábitos, los cuales son causantes de malos resultados que debilitan la convicción de sus miembros y a la propia organización. Minimizar las diferencias personales y los malos hábitos de trabajo existentes entre los miembros de la asociación posibilita el trabajo conjunto, lo cual representa el primer reto por superar para encontrar el objetivo común, sólido y motivador, que propicie la confianza en sí mismos y en su organización.

Otro reto es la generación de compromiso con los objetivos de la organización y con las nuevas formas de trabajar que los mismos asociados van descubriendo y reconociendo como el camino que los puede llevar a obtener mejoras.

Actualmente, este es el reto que está en proceso. Conviene precisar que los planes de fortalecimiento organizacional son procesos que requieren trabajar con la propia organización –y no para la organización– con el fin de lograr el beneficio del mayor número de miembros.

AGROECO espera que, al finalizar el proyecto, las dos asociaciones regionales de la Asociación Nacional de Productores Ecológicos (ANPE-PERÚ): Asociación Regional de Productores Ecológicos de Cusco (ARPE-Cusco) y Asociación de Productores Transformadores y Comercializadores Ecológicos de la Región Cajamarca (APER-Cajamarca), con las cuales trabajamos, se encuentren fortalecidas y que a partir del crecimiento de sus bases provinciales tengan el dinamismo necesario para el desarrollo de sus asociados, quienes estarán en mejores condiciones y capacidades para lograr producciones sanas, conservar y utilizar la agrobiodiversidad local e insertarse en procesos comerciales rentables, logrando así que las familias vinculadas a las asociaciones estén mejor alimentadas y que las mujeres y los jóvenes sean parte importante de este proceso.

Intentamos que la presente experiencia impulse el crecimiento de las distintas asociaciones regionales de productores ecológicos existentes en el Perú.

## Los pilares del enfoque del fortalecimiento organizacional

Si bien muchas acciones de un proyecto de desarrollo están en la línea de lo técnico y lo económico, la mirada social es fundamental para definir planes viables. Un buen diagnóstico inicial de la asociación es prioritario, no sólo para que los ejecutores del proyecto detecten dónde hay que trabajar, sino también para que la propia organización de productores o comunidad campesina pueda autodefinir sus fortalezas y

—más importante aún— sus debilidades. La clave es creer en la gente que conforma la organización; en sus potencialidades y capacidades, e impulsar que ellos mismos las puedan visualizar y descubrir. Muchas veces esto significa potenciar lo que ya existe y que no había sido valorado.

Otro pilar importante, derivado de lo anterior, es que la propia organización sea la encargada de impulsar su propio cambio o desarrollo, logrando que se empodere respecto de su propio proceso y se convierta en la generadora de sus propias acciones de mejora. Propiciada por muchos años de asistencialismo, existe en muchas organizaciones la tendencia a esperar que el proyecto les solucione los problemas. Es importante disminuir esta relación de dependencia entre la organización beneficiaria y el proyecto, el cual ha de ser visto como una oportunidad de impulso para las acciones que han previsto realizar.

Este concepto implica la generación de capacidades. No está ligado únicamente a lo técnico-productivo sino también al desarrollo de capacidades que favorezcan las relaciones sociales dentro de la propia organización y, con ello, contribuyan a potencializar las actividades de cada uno de sus miembros.

## El plan de Fortalecimiento Organizacional dentro del Proyecto AGROECO

El fortalecimiento organizacional es una actividad central dentro de la estrategia de acción del proyecto. El equipo que lo conforma es consciente de que este plan será el componente que complementa, impulse y sostenga las diversas acciones generadas por los otros cuatro componentes del proyecto (Agrobiodiversidad, Mercados, Extensión y Aspectos Legales e Incidencia Política). No es un proceso sencillo, pero su aplicación es integradora tanto para la organización como para el mismo proyecto.


En el marco del proyecto AGROECO, el objetivo principal del plan de fortalecimiento organizacional es promover que las juntas directivas de la ARPE-Cusco y la APER-Cajamarca, tengan la capacidad de conducir su propio proceso de desarrollo estratégico. El plan se realiza a través de tres acciones básicas (ver recuadro).

Las tres acciones del plan no son escalonadas sino paralelas. Si bien el plan se inicia con las jornadas de capacitación, durante el desarrollo del proceso las acciones se complementan entre sí y son, por ello, producto de la respuesta de la organización. Esta característica del proceso requiere el compromiso y entendimiento de todos los involucrados, incluyendo a la institución que lo implementa, pues no se trata del plan de un área del proyecto, sino del proyecto mismo.

## Efectos de las acciones de fortalecimiento organizacional en el desempeño de los componentes del proyecto

Tres de los componentes del proyecto tienen acción directa en las actividades de desarrollo en campo: agrobiodiversidad, mercado y extensión (capacitación). En ellos destaca una serie de actividades que promueven la generación de capacidades técnicas en los productores, la mejora productiva con garantía ecológica, la mejora nutricional con los productos de autoconsumo y la inserción de los excedentes productivos en diferentes estrategias de comercialización.

Desarrollar cada una de estas actividades con los mejores resultados posibles, requiere que la organización que las lleva a cabo esté debidamente constituida y operativa. Allí está el reto del proyecto, pues si bien el componente de fortalecimiento organizacional es el que impulsa las pautas en las organizaciones, cada componente del proyecto se encarga de que dichas pautas se apliquen en las zonas donde interviene.

Proyecto AGROECO - Talleres.  Autor



## Acciones del plan de fortalecimiento organizacional

### 1. Jornadas de capacitación

En estas jornadas se toman acuerdos conjuntos. Constan de ocho sesiones en las que se tratan, de manera participativa, temas de trabajo relacionados a tres áreas específicas para promover mejoras en la organización: desarrollo organizacional, desarrollo personal y desarrollo económico.

En el área de desarrollo organizacional se trabajan temas como el diagnóstico y la generación de compromisos. Es importante destacar el trabajo que se realiza para que la organización identifique su propia cultura organizacional. El segundo tema es la estructura organizacional, donde se promueve que cada miembro identifique la mejor forma de

funcionamiento de la organización y, con ello, su real función dentro de la misma. El tercer tema es planificación estratégica según los objetivos que se ha planteado el grupo en la primera sesión.

En el área de desarrollo personal se trabajan temas de liderazgo, herramientas de comunicación y trabajo en equipo. Se trata de lograr que cada miembro de la junta directiva de la organización inicie el desarrollo de sus propias capacidades personales para contribuir a la mejora de la organización.

En el área de desarrollo económico se trabajan dos temas principales: el plan económico, en el que se promueve una organización rentable y económicamente autosostenible, y la generación de proyectos de desarrollo para impulsar a que la propia organización genere sus propios proyectos, aprovechando las oportunidades existentes en la

La complejidad del proyecto AGROECO, caracterizada por la intervención de cinco componentes con objetivos específicos, pero donde todos apuntan hacia un objetivo central, “la intensificación ecológica y socioeconómica de la pequeña agricultura andina en las zonas influencia del proyecto”, lo cual exige la sinergia entre los componentes, de tal manera que la acción de uno de ellos beneficie la acción de los otros.

Por ejemplo, una actividad muy importante que está promoviendo el componente de mercado, es el impulso a las ferias ecológicas como estrategia comercial y alternativa de salida rentable para los productores de la región. Dicha acción no solo requiere que el productor lleve sus productos a la feria, sino que requiere una organización de la oferta que permita a los productores establecer los momentos, volúmenes y productos (variedades) a sembrar. Para esto son necesarias bases provinciales activas y organizadas que lideren el manejo de la producción en los campos de cultivo de sus miembros. Es aquí donde el trabajo sinérgico entre los componentes de producción, mercado y fortalecimiento organizacional se constituye en una condición necesaria para que todos sumen sus esfuerzos hacia el logro del objetivo central del proyecto.

De la misma manera, estamos promoviendo el trabajo sinérgico entre los componentes del proyecto para la implementación de almacenes rústicos, fitotodos, banco de semillas, sistemas participativos de garantía (SPG) y otras acciones. Todas ellas requieren de la intervención de productores organizados, de allí la función del plan de fortalecimiento organizacional como eje transversal de las distintas acciones emprendidas por los componentes del proyecto, con el fin de impulsar y asegurar el compromiso de los productores hacia un trabajo coordinado. De la misma manera, el trabajo de los componentes sumará hacia el objetivo de promover la organización de los productores.

## “La organización potencia la acción y la acción fortalece a la organización”

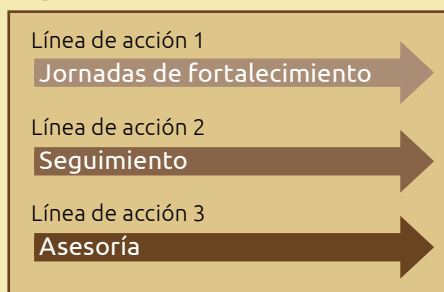


Finalmente, otro factor de impulso a este plan se centra en la junta directiva de la base regional. Actualmente se han organizado coordinaciones para los cinco ejes temáticos que considera el Programa Operativo Anual (POA) de la ANPEPERU. Cada responsable de coordinación está diseñando acciones específicas y desarrollando estrategias que incorporan las actividades del proyecto, empoderándose de las mismas y propiciando así que el proyecto cumpla su finalidad a través del logro de los objetivos de la propia organización. ■

### Ricardo Valle Niebuhr

Proyecto AGROECO, responsable del componente de Fortalecimiento Organizacional  
Correo-e: rivallenie@yahoo.com

## Plan de fortalecimiento organizacional



región, tanto en el nivel de financiamiento, como en la intensificación de la producción y acceso a mercados en condiciones propicias.

Los temas y el orden de trabajo en las jornadas de capacitación no son necesariamente definidos por el equipo facilitador, sino que este se adapta a la realidad

y a las necesidades de la organización. En este proceso no existen formulas definidas; cada organización es diferente y tiene sus propias particularidades.

### 2. Seguimiento de acuerdos conjuntos

Esta acción busca que los acuerdos sean ejecutados en los plazos y formas establecidos. Es un seguimiento personalizado a cada uno de los miembros con el fin de que se sientan apoyados en la nueva etapa de trabajo asumida. Para los miembros de la organización, muchas veces esto significa asumir nuevos retos, ante los que se hace necesario un acompañamiento que ayude a que cada directivo pueda descubrir y superar las dificultades encontradas para el cumplimiento de sus funciones, este

seguimiento está destinado a ir disminuyendo paulatinamente.

### 3. Asesoría

Considera a los profesionales del proyecto, quienes brindan asesoría a los miembros de la junta directiva de la organización para el cumplimiento de sus funciones dentro de la estructura organizacional establecida. La asesoría es de carácter técnico, pues el plan de acción a generarse requerirá –en algunos casos– de capacidades que los miembros de las organizaciones necesitan adquirir para asumir sus nuevas responsabilidades. A su vez, la asesoría permite a los profesionales de los distintos componentes del proyecto identificarse con la problemática interna de la organización.



agroeco

Intensificación ecológica y socioeconómica de la pequeña

# Ser mujer y dirigente de una orga

MARISOL MEDRANO PEÑA

La voz de la Asociación Nacional de Productores Ecológicos (ANPE-PERÚ) ha sido escuchada y uno de sus primeros logros fue el conseguir la promulgación de la Ley 29196 de Promoción y Fomento de la Agricultura Orgánica y Ecológica del Perú, en enero de 2008. Como presidenta actual de ANPE-PERÚ me ha tocado gestionar el reglamento de esta ley, y para esto he tenido el apoyo del Consorcio Agroecológico y de mis compañeros de las bases regionales de ANPE-PERU.

La incidencia política, uno de los ejes de trabajo de nuestra organización, la venimos realizando cuatro organizaciones representativas de los agricultores de nuestro país: Confederación Campesina del Perú (CCP), Confederación Nacional Agraria (CNA), ANPE-PERÚ, Federación Nacional de Mujeres Campesinas, Artesanas, Indígenas, Nativas y Asalariadas del Perú (FEMUCARINAP). En esta labor contamos con el apoyo de los cocineros, quienes han difundido y mostrado la biodiversidad de los productos alimenticios del Perú y así, en conjunto, hemos contribuido a la derogatoria del Decreto Supremo 003-2011-AG (Ley 29811-AG) que establece la moratoria al ingreso y producción de organismos vivos modificados al territorio nacional por un período de 10 años.

Como presidenta de ANPE-PERÚ he sido entrevistada por los medios de comunicación nacional mostrando las semillas de la biodiversidad de los granos andinos (quinua, cañihua, maíz, ñuña y muchas otras semillas), y también su uso en los diferentes platos de la culinaria tradicional. Creo que por mi condición de mujer he sido escuchada, pues soy madre y siempre digo que los hijos, a quien piden alimento, es a la mamá, y es ella quien "para la olla". Por esto, la mujer campesina es la principal defensora de la semilla, el agua, la tierra productiva, lo que significa hablar de seguridad y soberanía alimentarias, que es lo que ANPE-PERÚ fomenta en sus diferentes bases regionales: las Asociaciones Regionales de Productores Ecológicos (ARPE).

En las ARPE se viene trabajando igual que al nivel nacional, y quien hace los contactos con las autoridades y los medios de comunicación regionales son los presidentes de cada junta directiva regional. Nosotros, como dirigentes nacionales, solo los acompañamos cuando requieren nuestro apoyo para ciertas ordenanzas de los gobiernos locales y regionales. Pero son los presidentes regionales de las ARPE quienes gestionan nuevos espacios para la venta de la producción agroecológica de sus asociados. En el caso de las ordenanzas regionales podemos citar el caso de Huánuco, donde su gobierno proclamó a esta región como "Huánuco libre de transgénicos", hecho que motivó a otros gobiernos regionales como los de Cusco, Abancay y Ayacucho a proclamar a estas regiones como libres de transgénicos. De esta manera puedo decir que hemos venido avanzando con nuestras gestiones de incidencia política, no solo para los socios de ANPE-PERÚ sino para todos los compañeros que vivimos en



Marisol Medrano Peña. 📷 Archivo ANPE-PERÚ

# nización de productores agroecológicos

el campo haciendo agricultura, pues ella es la fuente de vida a lo largo de toda la historia humana.

Si digo que las gestiones en el nivel nacional se realizan como ANPE-PERÚ, también casi en todas las regiones donde ANPE-PERÚ tiene socios se está avanzando, pues lo que nuestra organización busca es la calidad de vida para sus asociados. Sin embargo, tanto en el nivel nacional como regional, para las autoridades es difícil comprender la importancia de la producción agroecológica y no la valoran. Sencillamente es por desconocimiento que no pueden actuar.

He sentido que el rol de la mujer como dirigente, tanto en las bases regionales como en el nivel nacional, es un reto que obliga a compartir el tiempo y el amor con la organización y la familia, los hijos y la pareja, pues para querer a muchos es mejor no tener hijos, porque cuando una quiere compartir la dirigencia con la familia, es un poco difícil vencer las limitaciones impuestas por las obligaciones asumidas en la organización. Esto es lo principal y es difícil pues hay que ser muy

ingeniosas para atender todo a la vez: dirigir ANPE-PERÚ sin descuidar a la familia, es lo que se tiene que aprender para ser dirigente. Es un reto, pero es posible, y aquí quisiera explicar que el rol de la mujer es muy importante, porque una mujer trata de ser como una madre hasta en la organización, y se lucha, se habla y gestiona pensando en las familias socias que pudieran ser las beneficiadas de nuestro trabajo.

Felizmente en ANPE-PERÚ, hemos avanzado en la igualdad de género, y como mujeres ya tenemos el reconocimiento de los compañeros varones, porque ya se ha logrado la cuota del 30 por ciento de mujeres en la junta directiva. Esto quiere decir que en las elecciones participan las mujeres líderes para los cargos de presidentes de bases regionales, por lo que en la dirigencia siempre hay participación de la mujer. ■

**Marisol Medrano Peña**  
Presidenta de ANPE-PERÚ  
Correo-e: [marimepe@gmail.com](mailto:marimepe@gmail.com)

Ofrenda por la agrobiodiversidad durante la feria anual de ANPE-PERÚ. 📷 Archivo ETC Andes



# La organización de productores ecológicos en la región Cusco

NAIDA QUISPE

Desde la creación de la Asociación Regional de Productores Ecológicos de Cusco (ARPE-Cusco) base regional de ANPE-PERÚ, las juntas directivas del momento no vieron la importancia de organizar las bases a nivel de provincias y distritos, por lo que la base regional se constituyó solamente con un grupo de compañeros transformadores, quienes han ido dándole vida a la organización de Cusco. En estos últimos años, nuestro objetivo ha sido trabajar con las bases provinciales. Tenemos una base en la provincia de Quispicanchis, que aún está en proceso de formación aprovechando el trabajo que realizamos con el proyecto AGROECO, y también con la ONG Flora Tristán, en la cual trabajamos con mujeres en cuatro distritos. El convenio con esta ONG es para la producción orgánica y gracias al cual ARPE-Cusco ha participado en los procesos de asistencia técnica y también como facilitadora. Esto fue para nosotros una oportunidad para formar una base provincial en Quispicanchis y otra en la zona de Paucartambo. En el momento, estamos reactivando Quispicanchis con la colaboración de Julio Salgado, un dirigente de los transformadores, que estuvo en la creación de la ARPE-Cusco.

También estamos logrando vincularnos con algunas municipalidades de la provincia del Cusco, como las de San Jerónimo y Corca, para que los productores orgánicos de sus comunidades puedan incorporarse a la base provincial y así no esté constituida solo por transformadores. Poco a poco nos fortaleceremos, siempre y cuando se persista en el trabajo con las bases provinciales. ¿Es difícil? Sí. Se nos duplica, se nos triplica o cuadruplica el trabajo porque no es solamente una provincia, sino ya un ámbito regional. Hasta ahora son cinco provincias (Calca, Cusco, Espinar, Paucartambo, Quispicanchis) y eso significa más esfuerzo y más dedicación a la organización.

## Los ejes principales de trabajo y el rol del proyecto AGROECO en el proceso

Como base regional estamos dentro del plan estratégico de ANPE-PERÚ. Son cinco los ejes temáticos: producción para

la soberanía alimentaria; incidencia política, acceso al mercado, género y juventud, y gestión y financiamiento. En el eje que nosotros consideramos más importante, producción y soberanía alimentaria, nos apoya AGROECO. También, nos está apoyando en el fortalecimiento organizacional, para que nosotros mismos identifiquemos cuáles son nuestras debilidades o cuál es nuestro nivel de organización y cómo hacer para que las debilidades vayan desapareciendo y podamos fortalecernos más como organización.

Mercados y Sistema de Garantía Participativo (SGP) es también otro tema que desarrolla el proyecto AGROECO. Pero cuando invitamos a los productores para que se integren a nuestra organización, siempre surge la pregunta: ¿Y qué me da la organización? Es entonces, cuando yo pienso que la oportunidad de acceder al mercado, ya sea local o nacional, en condiciones justas para el productor, es lo que nuestra organización debe brindar al productor campesino sin dejar de lado la soberanía alimentaria. Primero se ha de apoyar la producción para la mejora de la nutrición de los mismos compañeros y compañeras y sus familias, sobre todo de los niños, y luego, se les debe brindar la oportunidad de salir a los mercados locales y nacionales. En esto último estamos trabajando con el proyecto AGROECO.

## El trabajo en ARPE-Cusco

No existe una diferenciación entre mujeres y varones para la distribución de los cargos directivos en la organización, esta se realiza de acuerdo a los representantes que presenta cada provincia. En este momento somos siete miembros de la junta directiva: tres mujeres y cuatro varones, donde dos cargos importantes, como son la presidencia y la tesorería, los ocupan dos mujeres.

La asignación de los cargos depende del momento coyuntural del proceso electoral, en el cual participan tanto mujeres como varones. Debemos reconocer que el liderazgo de las mujeres es aún débil, pero no solo el de las mujeres, sino también el de la juventud en general (varones y mujeres). Estamos preocupados porque tiene que haber un



Naida Quispe. 📷 Archivo ETC Andes

cambio generacional; los dirigentes actuales debemos dejar la posta a dirigentes nuevos.

La migración de la juventud hacia las ciudades es fuerte. El reto es brindar a los jóvenes, oportunidades de desarrollo personal y económico en la misma zona rural. Entonces, si como organización contamos con el apoyo de proyectos como AGROECO, nuestra labor es buscar a los jóvenes líderes para que participen en los programas de capacitación que ofrecen la posibilidad de nuevas alternativas de desarrollo, y así también se constituyan en los futuros líderes de nuestras organizaciones.

Como organización tenemos la ventaja de poder planificar el conjunto de la producción para la oferta oportuna. Pero si no estamos organizados, eso se constituye en un talón de Aquiles, pues una organización débil nunca va a poder

desarrollar esa planificación. En cambio, si es fuerte, lo va a poder hacer. Una de las ventajas que como organización podemos tener es el acceso de nuestros asociados no solo a los mercados locales, sino también a los nacionales. Sin embargo, al abarcar varias provincias, es difícil organizarnos porque ello exige contar con una comunicación fluida para la coordinación con los compañeros de las diferentes bases provinciales. Me refiero a Paucartambo, Calca, Quispicanchis; lugares donde es difícil comunicarse. La comunicación es uno de los problemas principales para avanzar en el fortalecimiento organizacional a nivel regional. ■

**Naida Quispe**

Presidenta de ARPE-Cusco

Correo-e: [catacufa@hotmail.com](mailto:catacufa@hotmail.com)



Día de campo  
para la selección  
de alpacas.  
📷 Autor