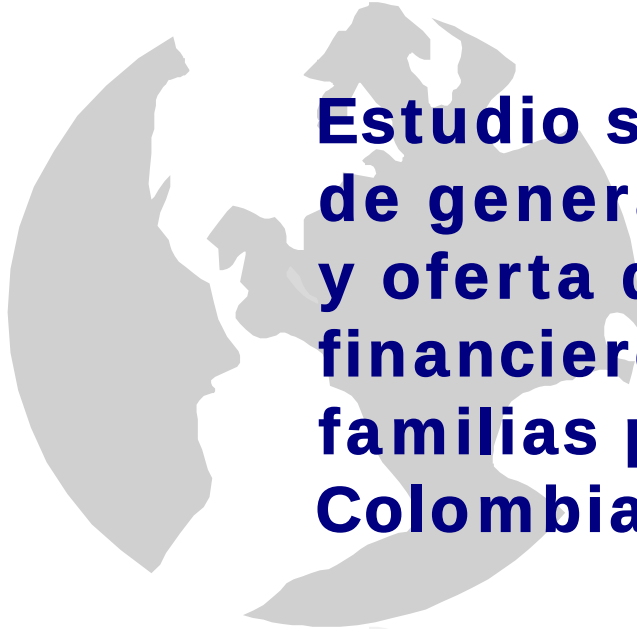




ORGANIZACION INTERNACIONAL DEL TRABAJO
OFICINA REGIONAL PARA AMERICA LATINA Y EL CARIBE
Programa Internacional para la Erradicación del Trabajo Infantil – IPEC

TRABAJO INFANTIL DOMESTICO



Estudio sobre experiencias de generación de ingresos y oferta de recursos financieros dirigidos a familias pobres – Colombia

Estudios Temáticos
Autora: Fernando González y
Henry Mateus

Sistema de Información Regional sobre Trabajo Infantil – SIRTI-
Tel: 511-2150327 / 511- 221-2565, Fax: 511- 4215292. E- mail: sirti@oit.org.pe
Las Flores 295 San Isidro, Lima 27. Casilla Postal 14-124, Lima 14.
IPEC Sudamérica

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras. La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas, procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas, procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Las publicaciones de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías o en oficinas locales de la OIT en muchos países, o pidiéndolas a: Las Flores 295, San Isidro, Lima 27-Perú, Apartado 14-124, Lima, Perú.

Vea nuestro sitio en la red: www.oit.org.pe.

As denominações empregadas, que estão de acordo com a prática seguida pelas Nações Unidas e a forma em que aparecem apresentados os dados nas publicações da OIT não implicam nenhum juízo pela Organização Internacional do Trabalho sobre a condição jurídica de nenhum dos países, regiões ou territórios ou de suas autoridades, ou no que diz respeito à delimitação de suas fronteiras. A responsabilidade pelas opiniões expressas em artigos assinados, estudos ou outras contribuições assinadas incumbe exclusivamente a seus autores e a publicação desses não implicam a aprovação pela OIT das opiniões neles expressadas.

As referências a nomes de firmas, produtos comerciais e processos não implicam a aprovação da Organização Internacional do Trabalho e, o fato de que não se mencione firmas, produtos comerciais ou processos, não é um sinal de desaprovação.

As publicações da OIT podem ser obtidas em:

BRASIL:

Organização Internacional do Trabalho OIT – Setor de Embaixadas Norte Lote 35 Brasília DF, CEP 70800-400

PERU:

Las Flores, San Isidro, Lima 27-Peru, ou pela Caixa Postal 14-124, Lima, Peru.

Visite nosso endereço na Internet: www.oit.org.pe

The designations employed, which are in conformity with United Nations practice, and the presentation of material therein do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the International Labour Office concerning the legal status of any country, area or territory or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers. The responsibility for opinions expressed in signed articles, studies and other contributions rests solely with their authors, and publication does not constitute an endorsement by the ILO of the opinions expressed in them. Reference to names of firms, commercial products and processes does not imply their endorsement by the International Labour Office, and any failure to mention a particular firm, commercial product or process is not a sign of disapproval.

ILO publications can be obtained in Las Flores 295, San Isidro, Lima 27-Peru, or through PO Box 14-124, Lima, Peru.

Visit the ILO web site: www.oit.org.pe.

INDICE

1. MARCO GENERAL	5
2. HIPÓTESIS Y OBJETIVOS DEL ESTUDIO.....	7
2.1 HIPÓTESIS.....	7
2.2 OBJETIVO	7
3. ENFOQUE METODOLÓGICO	7
3.1 CRITERIOS PARA CONSIDERAR UNA EXPERIENCIA EXITOSA.....	8
4. GENERACIÓN DE INGRESOS	9
4.1 ASPECTOS GENERALES.....	9
4.2 METODOLOGÍA DEL ESTUDIO EN GENERACIÓN DE INGRESOS	10
4.3 ELEMENTOS DE CONCEPTUALIZACIÓN SOBRE GENERACIÓN DE INGRESOS	11
4.4 VALORACIÓN DE LAS EXPERIENCIAS DE GENERACIÓN DE INGRESOS	11
4.4.1 <i>Experiencias a partir de la creación de unidades económicas.....</i>	<i>11</i>
4.4.2 <i>Acceso a empleo remunerado.....</i>	<i>15</i>
5. OFERTA DE SERVICIOS FINANCIEROS.....	16
5.1 ANTECEDENTES.....	16
5.2 ELEMENTOS DE CONCEPTUALIZACIÓN SOBRE OFERTA DE SERVICIOS FINANCIEROS	16
5.3 METODOLOGÍA IDENTIFICACIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE EXPERIENCIAS DE OFERTA DE SERVICIOS FINANCIEROS	17
5.4 VALORACIÓN DE LAS EXPERIENCIAS DE OFERTA DE RECURSOS FINANCIEROS	18
5.4.1 <i>Caracterización de los perfiles de las organizaciones.....</i>	<i>18</i>
5.4.2 <i>Estrategias de las organizaciones</i>	<i>18</i>
DE LAS ONG'S DE DESARROLLO:	18
DE LAS ORGANIZACIONES DE BASE.....	19
5.5 FACTORES DE ÉXITO	19
6. CONCLUSIONES	22
6.1. CONCLUSIONES EN LA GENERACIÓN DE INGRESOS.....	23
6.2 CONCLUSIONES EN EL ACCESO A EMPLEO REMUNERADO	24
6.3 CONCLUSIONES OFERTA DE SERVICIOS FINANCIEROS	24
7. RECOMENDACIONES	26
7.1 GENERACIÓN DE INGRESOS.....	26
7.2 ACCESO AL EMPLEO.....	26
7.3 OFERTA DE SERVICIOS FINANCIEROS	27
8. SUGERENCIAS BÁSICAS PARA EL PROYECTO.....	28
BIBLIOGRAFIA.....	30
ANEXO 1. ENCUESTA.....	31
ANEXO 2: PREGUNTAS GUIA DE LA ENTREVISTA	34
ANEXO 3: ESTUDIOS DE CASO.....	35
ANEXO 4. LISTA DE ORGANIZACIONES CONSULTADAS.....	61

ANEXO NO. 5 MATRIZ DE SISTEMATIZACIÓN OIT/IPEC . GRUPO 1 ONGS DE CREDITO. COOPERATIVA EMPRENDER	62
ANEXO 6 MATRIZ DE SISTEMATIZACIÓN OIT/IPEC	66
GRUPO 2 ONGS DE DESARROLLO	66
ANEXO NO. 7 TABLA CONDICIONES OFERTA SERVICIOS FINANCIEROS	71

1. MARCO GENERAL

1.1 El Trabajo Infantil¹

El trabajo de los menores se ha caracterizado por ser de bajo costo, estar inmerso en formas de explotación, y estar relacionado con la pobreza de las familias que ven en el niño o en la niña un recurso adicional para la obtención de los ingresos.

Desde la perspectiva de la creciente pauperización y la falta de oportunidades para ingresar al mercado laboral, el trabajo de los niños y niñas puede ser entendido, entonces, como una estrategia de subsistencia de los hogares pobres para satisfacer sus necesidades básicas. Muchos menores de edad se ven obligados a trabajar en condiciones extremadamente desfavorables para su edad y en situaciones peligrosas. Varios estudios han reafirmado que la pobreza es el factor más importante en la explicación del trabajo infantil y juvenil, especialmente en las familias más numerosas. De acuerdo con la CEPAL, en Colombia es mayor el porcentaje de niños y niñas que trabajan en hogares pobres e indigentes con relación a los que trabajan y pertenecen a hogares no pobres. Las cifras son reveladoras pues la participación laboral de niños y niñas entre 12 y 14 años de hogares indigentes es de 6.5%, mientras que en los hogares no pobres es de 3.4%. El porcentaje aumenta a 24.8% para jóvenes entre 15 y 17 años de hogares indigentes, y a 17.4% en los hogares no pobres.

Autores como Schibotto señalan que el trabajo infantil no se puede ver como un fenómeno raro, sino como la manifestación de un sistema económico que funciona a costa de una mano de obra excedente. Por lo tanto, las familias pobres se ven obligadas a recurrir a estrategias de autoempleo que, a su vez, son exitosas sólo cuando todos los miembros del grupo familiar participan en el trabajo, incluyendo los menores².

La incorporación de los niños y niñas a la fuerza laboral es el resultado de una intersección de factores económicos, sociales y culturales, que en la mayoría de los casos está asociado a condiciones de pobreza, vulnerando desde muy temprana edad sus derechos fundamentales.

Existen varias razones que explican el trabajo entre los niños, niñas y jóvenes, entre otras, las más significativas son: la difícil situación económica familiar, que impide pagar escuelas o colegios; la falta de cupos escolares en el área urbana y rural; la necesidad de ayudar en los gastos de la casa; como alternativa para alejarse de los vicios; o cuando, en el hogar, la madre soltera o abandonada queda como cabeza de familia

1.2 La magnitud del trabajo infantil.

Según los estudios realizados en diversos países y las estadísticas reportadas por la OIT, el número de niños entre 5 y 14 años que trabajan asciende en todo el mundo a 250 millones y por lo menos 120 millones de ellos realizan tareas peligrosas de jornada completa en condiciones de explotación.

En Colombia, se estima que entre los 12 y los 17 años, hay más de un millón de personas que trabajan. Las estadísticas indican que 26 de cada 100 jóvenes están trabajando. El 62% de los niños y niñas entre 12 y 13 años están como vendedores ambulantes. Esta ocupación, dice un

¹ Castillo Varela Zoraida, 2001. Trabajo doméstico infantil en hogares ajenos. ¿Una antigua forma de esclavitud en el nuevo milenio?— Save The Children Reino Unido.

² Scibotto, G. 1990. Niños trabajadores: Construyendo una identidad. Instituto de Publicaciones. Lima. P 112.

informe del Ministerio de Trabajo, presenta un incremento acelerado en relación con 1992, cuando sólo el 37% de los niños y niñas se incluía en esta categoría. En esta misma edad, las niñas se dedican como trabajadoras de los servicios. Cuando son un poco mayores (14 a 17 años) pasan como trabajadores u operarios en empresas o fábricas y también como vendedores. La situación en el sector rural es parecida. Los niños desde los 12 años hasta los 17 son trabajadores agropecuarios, mientras que las niñas laboran en servicios y en la agricultura³.

El convenio 182/OIT, de junio de 1999 establece de manera categórica que se debe prohibir y actuar de manera urgente sobre las peores formas de trabajo infantil, las cuales, con base en el artículo 3, son⁴:

- Esclavitud infantil
- Prostitución y pornografía infantil
- Utilización de niños en actividades ilícitas
- Cualquier trabajo que implique un perjuicio a la salud, la seguridad o la moral de los niños.

Los tipos de trabajo incluidos en esta última categoría, deben tener en cuenta e incluir:

- ♣ Trabajos que exponen a los niños y a las niñas a cualquier tipo de abuso ya sea físico, psicológico o sexual
- ♣ Trabajar largas jornadas o durante la noche
- ♣ Trabajo que involucre el encierro irrazonable dentro de las propiedades del empleador

En referencia a estos aspectos, existe acuerdo en considerar que un trabajo peligroso para niños y niñas es aquel realizado por largas horas o jornadas, donde el niño o la niña son mantenidos sin razón en la residencia o sede del patrono o empleador⁵ y además de ello, presentan un alto riesgo de ser abusados sexualmente y maltratados física y psicológicamente.

Con base en el estudio realizado por Zoraida Castillo, el análisis de las encuestas de hogares, serie 1990 – 1999, para las siete grandes ciudades del país, se considera en números absolutos que cerca de 323 mil niñas y niños entre 5 y 18 años, están vinculados al trabajo en hogares de terceros, lo que implica que posiblemente están expuestos a trabajos de alto riesgo, a largas jornadas laborales y sin oportunidades de capacitación y formación.

A pesar de no disponer de una información real sobre la magnitud del problema de la población infantil en trabajo doméstico en hogares de terceros, se ha logrado identificar las condiciones más relevantes y características de este tipo de trabajo⁶:

- El trabajo doméstico está ligado al problema de la pobreza
- El trabajo doméstico de niños y niñas facilita la participación laboral de otras personas en sus hogares
- El trabajo doméstico tiene bajo estatus, es poco regulado y tiene poca remuneración económica
- Los niños y las niñas que realizan trabajo doméstico tienen poca libertad y su tiempo depende del de los empleadores o patronos
- El 90% de los que laboran en trabajo doméstico son niñas quienes, por las condiciones laborales, son vulnerables al abuso sexual.

³ El Espectador. Plan contra el trabajo infantil. 12 de julio de 1999.

⁴ Ruiz, Esmeralda, Los derechos de la niñez trabajadora en hogares ajenos en Colombia, desde la legislación y la jurisprudencia. UNICEF de Colombia – Save The Children Reino Unido., Junio 2001

⁵ Ruiz, op. cit, 33

⁶ Castillo op, cit, 21

- Muchos niños y niñas no reciben ingresos por su trabajo y los que reciben no los manejan porque este dinero va a manos de otros familiares que supuestamente luego revertirán el beneficio en alguna forma
- Los niños y niñas vinculadas al trabajo doméstico están alejados de sus familias y tienen pocas oportunidades de hacer amigos, pues aunque viven en un ambiente familiar, no son tratados como iguales. Esto genera problemas de autoestima
- Su salud e integridad física corren riesgos, dado que tienen que realizar tareas como cocinar, planchar que, por su corta edad, pueden resultar peligrosas
- Muy pocos de estos niños y niñas asisten a la escuela y los que lo hacen carecen del tiempo necesario para realizar sus tareas escolares

2. HIPÓTESIS Y OBJETIVOS DEL ESTUDIO

2.1 Hipótesis.

La propensión de vinculación de niños y niñas al trabajo doméstico en hogares de terceros, está asociada a factores, entre otros como: sociales, jurídicos, culturales y económicos.

La hipótesis de este estudio es que, los ingresos es una de las variables más sensibles que incide en la decisión de la familia para que el niño o la niña se vincule al trabajo doméstico en hogares de terceros

Algunos de los aportes que el niño o la niña vinculada al trabajo doméstico, realizan a la economía familiar son, entre otros, los siguientes:

- El ahorro que hace la familia relacionado con gastos de manutención, vestido y en ocasiones de estudio.
- Libera espacios físicos habitacionales que son aprovechados por la familia para otros usos, o para reducir el hacinamiento.
- En algunos casos aporta recursos económicos en pequeña escala a la economía familiar

2.2 Objetivo

La realización del estudio estuvo orientada por el siguiente objetivo:

Brindar insumos, válidos y soportados en experiencias exitosas comprobables, para la elaboración de una estrategia de generación de ingresos viable y factible que permita mejorar la situación económica de las familias de donde provienen los niños, niñas y adolescentes que realizan trabajo infantil doméstico en Hogares de Terceros y disminuir así la presión que dichas familias realizan para que sus hijos tengan que trabajar.

3. ENFOQUE METODOLÓGICO

El presente estudio se realizó a partir de un enfoque metodológico que combina el tipo documental y la realización de estudios de caso. La metodología de tipo documental, se realizó a partir de información secundaria, estudios, sistematizaciones, entre otros, proveniente de organizaciones e instituciones públicas y privadas que fueron entrevistadas y/o diligenciaron una encuesta previamente diseñada para los propósitos de este estudio. (Ver anexo 1y 2)

Como complemento a la información secundaria, se realizaron 4 talleres con integrantes de organizaciones comunitarias, asociaciones y cooperativas que han adelantado experiencias consideradas exitosas en generación de ingresos en las ciudades de Bogotá y Bucaramanga, con el propósito de triangular y validar algunas de las lecciones aprendidas en torno al tema que nos ocupa: generación de ingresos para población pobre. (Ver Estudios de caso -anexo 3)

3.1 Criterios para considerar una experiencia exitosa

Con el propósito de identificar experiencias que han logrado tener ciertos éxitos en la generación de ingresos, se establecieron pautas básicas que orientaran la realización de las encuestas, las entrevistas y la selección de experiencias para profundizar en estudios de caso, estas son:

┌ Que la experiencia esté abierta a circuitos de mercado

Es decir, no sea una experiencia aislada, sino que este encadenada a circuitos de mercado, así sean estos regionales, municipales, muy locales o del barrio que le permitan atender a sus clientes previamente identificados y conocidos.

┌ Que esté inserta en encadenamientos productivos

Sería muy aconsejable que la experiencia de generación de ingresos esté conectada a la cadena productiva del bien o servicio que se está produciendo, quiere esto decir, que conozca en primer lugar todas las instancias de esa cadena, que mantenga una información sobre la misma y que tenga la posibilidad de estar conectado directamente con otro u otros de los actores intervinientes en la cadena.

┌ Que tenga una buena cobertura poblacional

La cobertura poblacional desde dos puntos de vista, el primero: de los beneficiarios directos e indirectos de la experiencia, es decir que llegue a más de uno los resultados del proyecto, bien sea en ingresos, en empleo o en satisfacción de una necesidad no satisfecha, y dos desde el punto de vista de los involucrados como gestores y realizadores del proyecto, en este caso que sea un grupo al que el proyecto le esté brindando un valor agregado en el campo económico, en el campo organizacional y en el campo de su desarrollo personal.

┌ Que la experiencia sea sostenible

Tenga las condiciones económicas, de mercado, de organización, técnicas, de participación, de proyección y de relacionamiento que le permitan permanecer en el tiempo brindando un bien o un servicio de calidad y muy competitivo.

┌ Que tenga cierto nivel de relacionamiento, con el sector público, o con el sector privado o con otras Organizaciones

Quiere decir, que no sea una experiencia aislada no solo del mercado sino del entorno en que opera, debe estar relacionada con el Estado así sea en el ámbito local o regional, con otros actores del sector privado y con otras organizaciones sociales o empresariales que pertenezcan a su entorno sectorial, de vecindad o afinidad de intereses.

4. GENERACIÓN DE INGRESOS

Las diferencias estructurales para desarrollar propuestas de generación de ingresos entre el sector rural y urbano marcan las prioridades de inversión para fortalecer los diversos sectores productivos. En el sector rural, es evidente la ausencia de políticas de reactivación económica y de formulación de iniciativas concretas que posibiliten al pequeño y mediano agricultor acceder a nuevos mercados, fuentes de financiación, innovación tecnológica, capacitación técnica, entre otros factores.

Precisamente es en este sector en donde se concentra el mayor número de familias de origen de los niños y niñas que se vinculan al trabajo doméstico en hogares de terceros. En síntesis se puede afirmar que la mitad de los niños y niñas trabajadoras de servicio doméstico tienen padres que viven en zonas rurales (corregimiento o vereda). La gran mayoría de los padres trabaja en labores agrícolas, bien sea en sus propias fincas o como jornaleros o peones en fincas de otros⁷.

El fracaso de las políticas para el sector rural ha significado la reproducción de un proceso de exclusión de amplios sectores de la población rural. La población empleada en el sector agropecuario disminuye, las migraciones rural-urbanas mantienen un ritmo acelerado en los últimos años, particularmente por el fenómeno de desplazamiento a causa del conflicto armado que vive el país, el ingreso de la población rural pobre se reduce y los indicadores de bienestar evolucionan negativamente.

Frente a ello, en Colombia y en general en todos los países latinoamericanos, se impulsó el estímulo de la microempresa como alternativa para que la población de menores ingresos atendiera de manera individual sus necesidades y las de sus familias.

Durante muchos años se consideró a la microempresa como estrategia que suplía las dificultades del sector productivo formal en la generación de empleo, dando lugar a la proliferación de estas pequeñas unidades, la mayoría de ellas comprometiendo a toda la familia en su atención, con muy escasa inversión, bajos o nulos niveles de tecnificación, serios problemas administrativos y de mercadeo, y sin mayores resultados en la generación de ingresos de manera sostenible⁸.

4.1 Aspectos generales

Las últimas dos décadas dan cuenta de distintos tipos de iniciativas para estimular la producción y la demanda; de estas se destacan dos tipos diferentes, unas orientadas a la creación de empleo y otras al desarrollo de nuevas empresas⁹.

Las primeras, desde el inicio de los años ochenta, surgen como resultado de la conjunción de esfuerzos en el ámbito local para tratar de encarar el creciente problema de desempleo, problema cuya aproximación desde el nivel central y las políticas macroeconómicas y sectoriales no parece capaz de resolver.

Resultado de ello, en el ámbito local, tuvo lugar un conjunto diverso de iniciativas orientadas a la creación de empleos independientes; a la formación de pequeñas empresas individuales o cooperativas para la realización de determinadas actividades o prestación de servicios.

⁷ Castillo, op, cit, 54

⁸ Cuervo, Luis Mauricio, 1998 Desarrollo económico y local: leyendas y realidades, Revista Territorios No. 1. p 21.

⁹ Cuervo, op, cit.

Entidades del Estado como el SENA se dieron a la tarea de constituir el observatorio de mercado de trabajo tratando de definir con mayor precisión la demanda y los itinerarios personales en la búsqueda de empleo de cada ciudad. En algunos casos esta gestión se puede hacer desde el ámbito local, no obstante la baja e inadecuada calificación de la mano de obra, además de las limitadas fuentes de empleo interfieren de manera importante las posibilidades de aprovechar la información en una dinámica de empleo en el corto plazo. En el inicio de este nuevo siglo, en el marco de la agudización del conflicto social, político y militar, se diseñan programas especiales de generación de empleo. (vrg. Jóvenes en acción, familias en acción, desmarginalización de Bogotá, entre otros.)

Las segundas, iniciativas de desarrollo empresarial, surgieron adicionalmente a las iniciativas locales de empleo, como resultado de la mayor valorización social del papel de la pequeña empresa y el reconocimiento de su importancia en la creación de empleo e ingreso. Se pretendía promover valores culturales favorables al espíritu empresarial innovador, como la creatividad, tratando de estimular el surgimiento de empresas en grupos de población tradicionalmente alejados de estas prácticas y actitudes, como los desempleados, mujeres, jóvenes o inmigrantes.

No obstante, debe analizarse críticamente el hecho de haber estimulado la constitución de estas empresas más como mecanismos para que los pobres atendieran individualmente la satisfacción de sus necesidades que como posibilidad de recrear el desarrollo de una dinámica económica; por ello se impone en las políticas para este sector las salidas asistenciales e individuales que resultan difícilmente sostenibles en el cambiante y depresivo estado de la economía en el país y el mundo y que hoy han terminado por hacer crisis.

No se contribuye a ello sin hacer verdadera transición en los enfoques y políticas públicas, de tal forma que se viabilicen iniciativas más envolventes y estructurales para actuar sobre la economía en un horizonte de desarrollo integral donde cobran la mayor importancia los sectores locales.

4.2 Metodología del estudio en generación de ingresos

En primer lugar se realizó un mapeo selectivo de tipo documental, sin pretender hacer un estudio detallado del estado de la oferta en materia de experiencias de generación de ingresos. El propósito fue contar con información relevante que sirva de referente para construir nuevas propuestas. Para ello se utilizó como herramienta metodológica, la encuesta y la entrevista, definiendo previamente criterios de selección de organizaciones a ser consultadas¹⁰. Los criterios definidos fueron:

- En términos de cobertura: se buscó identificar casos en distintas ciudades del país para valorar elementos del contexto en el desarrollo de estas experiencias.
- En términos de representatividad: los casos consultados fueron recomendados por organizaciones o consultores, según el tipo de sector económico o geográfico en que se encuentran, por el reconocimiento que en la ciudad y entre las entidades de su medio se tiene de cada experiencia y por el conocimiento previo de la permanencia de éstas en el tiempo.
- Se tuvieron presentes los criterios que como referentes se precisaron en el numeral 3.1 para considerar las experiencias como exitosas.
- Se identificaron entidades que cuentan con información relevante sobre el estado del sector microempresarial en el país, tendencias en materia de política institucional y con experiencia reconocida en el sector.

¹⁰ En anexo No 4. se relaciona las entidades que fueron consultadas a través de la encuesta

4.3 Elementos de conceptualización sobre generación de ingresos

Varias modalidades aceptadas socialmente caracterizan las opciones de generación de ingresos para la población en el país, como empresario o comerciante, como agricultor, como empleado asalariado o como trabajador informal,

En la población pobre predomina la condición de microempresario, famiempresario, como pequeño productor campesino o trabajador asalariado en el campo o la ciudad, en los mejores casos; puesto que más del 50% de la población en edad de trabajar está articulada a la economía informal.

Muchas de las familias de los niños trabajadores en hogares de terceros son campesinos pobres. Ellos generalmente tienen conocimiento de las labores agrícolas y en algunos casos de la comercialización de los mismos, pero no están en condiciones, sin una capacitación y apoyo económico, de recuperar su condición productiva y su estabilidad psicológica y social, en sectores de la economía que en las ciudades les permitan trabajar y obtener un ingreso que les garantice vivir dignamente.

En correspondencia con el interés del estudio, los elementos a considerar aquí para caracterizar las modalidades de generación de ingresos son dos:

En primer lugar, a partir de la provisión directa de un capital semilla, crédito o subsidio que permita a una persona o familia, constituir una unidad económica o desarrollar una actividad en el sector de comercio, servicios o en la manufactura, a partir de la cual genere ingresos.

En segundo lugar, la generación de capacidades técnicas, administrativas, humanas, que le permita a la persona o grupo de personas acceder a un empleo remunerado permanente, con seguridad social que cubra a toda la familia.

Luego entonces la generación de ingresos pasa por identificar los factores del contexto en el que están las personas que requieren estas alternativas para convocar a las entidades correspondientes y configurar estrategias que respondan a las necesidades de las familias potencialmente beneficiarias.

4.4 Valoración de las experiencias de generación de ingresos

En el presente estudio, los aprendizajes en experiencias de generación de ingresos se abordan desde dos ópticas las cuales son complementarias para orientar recomendaciones claves. En primer lugar se presenta la experiencia de creación de unidades económicas y en segundo lugar la de acceso a empleo.

4.4.1 Experiencias a partir de la creación de unidades económicas

Estas experiencias son analizadas a partir de las organizaciones que respondieron la encuesta enviada y, en segundo lugar se presentan los aprendizajes de los estudios de caso que fueron abordados a través de la realización de talleres.

4.4.1.1 Sistematización de Experiencias.

Se han retomado experiencias de varias ciudades del país, para aprovechar los aprendizajes en contextos sociales, económicos y culturales diversos.

La información que aporta la encuesta permite identificar el enfoque, el estado de posicionamiento que estas experiencias han alcanzado en el entorno y los factores que lo han permitido. Las

encuestas que se incluyen en el estudio describen experiencias de las ciudades de Bogotá, Bucaramanga, Buenaventura, Medellín, Pasto y Popayán.

Las experiencias consultadas priorizan en el enfoque de trabajo la generación de unidades económicas, más que la generación de empleo y se proponen desarrollar y fortalecer entre los beneficiarios, a través de una atención integral, dos aspectos principalmente, por una parte, la formación y gestión empresarial en áreas como el manejo administrativo y contable y la tecnificación de la producción por otra parte, el estímulo a la autogestión y a la institucionalización y formalización de las unidades económicas. Se destaca en algunos casos la importancia que se da a la formación de valores, al estímulo de la solidaridad y al trabajo con jóvenes en tanto potenciales empresarios. Estas expresiones pueden obedecer a la política de apoyo a la microempresa que se posiciona en la década del 80 en el país, pues la mayoría de casos consultados registran su nacimiento en ésta década, 8 de 12 casos se crean entre mediados de los 80 y principios de los 90.

A través de estas experiencias se ha trabajado principalmente con asociaciones, empresas asociativas de trabajo y cooperativas; en menor medida, aunque de manera exitosa, como lo afirma la entidad acompañante, con empresas unipersonales. Se retoman dos experiencias que si bien no son estrictamente orientadas a formar unidades económicas parten de procesos comunitarios que autogestionan formas de estímulo a la generación de ingresos en sectores como el crédito solidario, la generación de empleos en los que se combinan el trabajo voluntario con las bonificaciones y los pequeños préstamos a las mujeres asociadas.

Los sectores económicos en los que se desarrollan estos procesos organizativos y de generación de ingresos y que reportan entre 6 y 10 años de existencia, son principalmente en el sector servicios; en segundo nivel de importancia en el comercio y en menor medida en actividades como el trabajo del cuero, las confecciones, la metalmecánica, las artesanías o las actividades pecuarias.

En correspondencia con la visión integral del acompañamiento, las entidades encuestadas expresan que el enfoque de trabajo incluye perspectiva de género y afirman ofrecer a sus beneficiarios servicios en diversas áreas. Se destaca la prestación de servicios de crédito, formación y capacitación; asesoría y asistencia técnica; lo cual contrasta con la poca importancia que se da al ofrecimiento de subsidios.

Parece corresponder con el criterio de sostenibilidad la exigencia que hacen las entidades oferentes a sus beneficiarios para acceder a sus servicios, para 6 de los casos consultados es

necesario demostrar la existencia del negocio al cual se destinan los recursos o apoyos y una experiencia previa en el oficio. Para otros prima otro criterio, aunque el fin puede considerarse el mismo, la participación en los talleres previos que ofrece la entidad asesora y la capacidad de pago, en los casos de gestión de servicios financieros. Aunque es un criterio de otro carácter, el sentido es similar, una entidad exige edad y estrato para beneficiarse de sus servicios.

Las alianzas son un criterio de trabajo que toma fuerza en muchas áreas de la vida económica, social y política de las sociedades, en este ejercicio este elemento tiene un importante significado para el éxito de las iniciativas económicas tendientes a generar ingresos. La combinación de esfuerzos entre entidades del Estado y el sector privado es un criterio que sobresale en la información existente. Las relaciones más frecuentes se establecen entre el Estado, generalmente como aportante de recursos y como espacio de gestión y el sector privado ya sea a través de las ONG. La comunidad en la mayoría de los casos es un actor determinante en las relaciones.

Al analizar las estrategias que las entidades consideran exitosas en este propósito, la generación de empleo e ingresos entre la población pobre, llama la atención la importancia que se da a la capacitación, a la formación de valores, espíritu empresarial y a la construcción de confianza; se

destaca el apoyo integral, buscando generar capacidades entre los beneficiarios, incluyendo en ello la asesoría, el crédito, el mercadeo y el acceso a información; igualmente el principio de realidad en la metodología y la definición de áreas de asesoría y capacitación, afirmaciones como “metodología adecuada a necesidades empresariales” o “tecnología crediticia adecuada al grupo meta” o “formación más práctica que teórica” y “Asesoría con base en diagnóstico previo”, así lo indican.

La capacitación que se ofrece a los beneficiarios está centrada en el desarrollo empresarial como el área fundamental, complementada con los procesos administrativos y el desarrollo personal y en menor medida la formación técnica.

Podría suponerse que se trabaja en perspectiva de la construcción de autonomía en estos procesos y de las organizaciones ejecutoras de los proyectos, no obstante, llama la atención la alta participación de las entidades acompañantes (ONGs asesoras) en los procesos de los beneficiarios.

En contraste, todos los encuestados afirman que su intervención se ve reflejada en el mejoramiento de ingresos de los beneficiarios de sus programas y en algunos casos también se han mejorado otras condiciones de la calidad de vida de las familias.

En cuatro factores de éxito podrían resumirse los aprendizajes que describen las entidades encuestadas:

1. Generar capacidades entre los beneficiarios: Referido a procesos de cualificación y formación para adquirir destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar la iniciativa económica. En este sentido la capacitación socio- empresarial, administrativa, de mercadeo, técnica, procesos de producción y calidad, etc, son fundamentales para minimizar el riesgo,
2. Desarrollo de Alianzas: resulta fundamental trabajar con diferentes actores sociales y económicos de las localidades para generar sinergias que posibiliten el fortalecimiento de estas iniciativas de generación de ingresos para garantizar su sostenibilidad.
3. El Desarrollo personal: es una condición base del desarrollo empresarial, por ello es importante generar confianza individual y colectiva, para que se apropien de estos procesos y desarrollen una gestión adecuada.
4. Asesoría y acompañamiento: en la primera fase de inicio de la iniciativa económica, propiciando procesos de autogestión.

4.4.1.2 Experiencia Estudios de caso

Las experiencias que fueron profundizadas como estudios de caso se ubican en la ciudad de Bogotá, Bucaramanga y Villanueva – Santander.

Los estudios de caso son referidos a tres cooperativas y una asociación que han surgido en diferentes contextos sociales, económicos, culturales y políticos. Una de las cooperativas surge en el sector rural del departamento de Santander (Villanueva) liderada por un grupo de mujeres artesanas, con seis años de antigüedad, La otra cooperativa se orienta a la comercialización de productos básicos en un sector urbano de la ciudad de Bucaramanga, con 35 años de antigüedad. La asociación de mujeres del río, impulsa varias iniciativas de generación de ingresos, tiene una antigüedad de 7 años y se ubica al sur occidente de Bogotá, y la cooperativa de constructores del Tintal - Bogotá, tiene dos años de antigüedad.

Las estrategias de trabajo que han implementan son:

Las estrategias de trabajo comunes a estas organizaciones y que han sido consideradas como parte del éxito de estas experiencias, son:

En términos organizativos, se ha privilegiado el trabajo asociativo y voluntario, la cualificación a través de procesos permanentes de capacitación, y la organización de comités internos en donde se definen responsabilidades y se toman decisiones.

En términos productivos, se ha orientado a incrementar la productividad mediante la incorporación de mejores tecnologías, el mejoramiento en la calidad, mejores precios para sus productos y mayor competitividad en el mercado. Para ello, resulta fundamental el trabajo en alianzas y la coordinación con otros sectores económicos de las localidades o regiones.

En términos personales, se ha priorizado un trabajo con perspectiva de apoyo a la comunidad, generando confianza, fortaleciendo valores de solidaridad y respeto mutuo, al igual que el fortalecimiento de la condición de mujer en tanto mujer y como miembro del grupo familiar

Factores de éxito son:

Los factores de éxito de los estudios de caso se basan en tres dimensiones que son interdependientes y que de forma sinérgica, han contribuido con el éxito de la experiencia de generación de ingresos, estas dimensiones son: Lo productivo, el desarrollo personal y el fortalecimiento organizacional.

En lo Productivo

-  Conocimiento del mercado en su estructura, dinámica, condiciones y exigencias de los clientes.
-  Capacidad de innovación y de definición de nuevas estrategias de acción respondiendo a las demandas del mercado
-  Análisis permanente de la competencia para el diseño de estrategias flexibles y de permanencia en el negocio.
-  Incorporación de nuevas tecnologías en el proceso de producción, en mercadeo, en presentación de productos, informática, etc.
-  Ubicación estratégica del negocio con rutas de acceso y acceso a los servicios públicos básicos
-  Manejo sano de cartera durante toda la existencia de la cooperativa se ha logrado mantener la cartera en porcentajes adecuados de morosidad.
-  Vinculación a cadenas productivas o de comercialización más amplias y esto se hace más accesible gracias al proceso organizativo que se tiene
-  Asesoría y asistencia técnica profesional y permanente
-  Gestión empresarial, con mecanismos de control claros y sencillos y que los asociados sepan que existen para que ganen confianza en su organización y en sus directivos
-  Sistema de información claro y oportuno que mantenga a los asociados al tanto de las operaciones y decisiones que se toman a nivel del proyecto productivo y de la organización en general.

En Desarrollo personal

-  Cualificación en desarrollo humano con perspectiva de género, valorando los roles y potencialidades de la mujer en procesos productivos
-  Desarrollo de procesos de respeto, confianza y solidaridad
-  Capacidad de mostrar resultados ante la comunidad a partir del trabajo comunitario y solidario de las mujeres

- Reconocimiento de las potencialidades de todo el personal lo que les ha permitido ser perseverantes y salir adelante en los momentos difíciles.
- La participación de la mujer en los cuerpos directivos y en la toma de decisiones sobre políticas y estrategias.
- Crear espacios de encuentro y de identidad cultural entre los asociados y asociadas.
- Capacitación socio empresarial a todos y todas las integrantes de la organización
- Sentido de pertenencia frente al desarrollo de la iniciativa económica y productiva.

En el nivel Organizativo

- 1 Transparencia en el manejo de los recursos, generando confianza en la gente y solidaridad con la institución en los momentos de dificultad de ésta.
- 2 El trabajo en equipo garantiza el cumplimiento de los compromisos frente a los clientes.
- 3 Prudencia en las decisiones, realizando estudios de factibilidad previos para valorar el riesgo de las inversiones.
- 4 Alianzas y convenios con organizaciones sociales, públicas o privadas que permiten fortalecer la gestión de las iniciativas económicas y productivas.
- 5 Se ha privilegiado el trabajo colectivo porque forma a las personas y permite que se ejerza la solidaridad; además, se gana reconocimiento en el ámbito local
- 6 Tener un sistema de planeación con metas a corto, mediano y largo plazo.
- 7 Es muy importante mostrar resultados en un corto tiempo para motivar y comprometer a los asociados y asociadas.

4.4.2 Acceso a empleo remunerado

El acceso a empleo remunerado es una de las opciones para garantizar la generación de ingresos a la población pobre que se ubica fundamentalmente en los sectores marginales de las principales grandes ciudades. Existen iniciativas de generación de empleo desde programas especiales de la presidencia de la república y/o desde las administraciones municipales.

También vale la pena resaltar el compromiso de algunos sectores productivos de la economía frente a la problemática del empleo. Existen sectores económicos que están impulsando iniciativas de generación de empleo, tales como: el sector textil, de calzado y transporte. Estos sectores están liderando propuestas de organización, capacitación y vinculación laboral, a través de estrategias como la maquila, que se conforman como pequeñas unidades productivas en donde tienen garantizada la comercialización¹¹.

En ese sentido, es conveniente realizar las siguientes acciones:

- Realizar acuerdos de cooperación e integración con programas especiales del gobierno Distrital, Departamental y Nacional. Existen programas como el banco de talentos, oí ciudadanía del DABS,; los Politécnicos Comunitarios que próximamente entrarán en funcionamiento en diferentes localidades de la ciudad, coordinados por el Departamento Administrativo de Acción Comunal Distrital en Bogotá; Jóvenes en Acción y familias en Acción que está coordinado por la Presidencia de la República.
- Realizar alianzas con los gremios empresariales de la pequeña, mediana y gran empresa de productores y comerciantes para responder a la demanda de formación y de incorporación a puestos de trabajo, por parte de los diferentes actores económicos y productivos de la ciudad.
- Aportar en el desarrollo de condiciones favorables para el crecimiento, mejoramiento y consolidación de actividades económicas y productivas desarrolladas por los y las usuarios

¹¹ Como referente a este tipo de experiencia está la Alianza Cociendo Futuro para el Eje Cafetero y la Alianza Tejiendo entre todos en Bogotá.

que garanticen el mantenimiento del empleo de manera sostenida, con intervenciones integradoras que consideren los aspectos crediticios, de capacitación laboral y de gestión, y organizativos teniendo en cuenta las necesidades diferenciadas de la población

- Realizar acuerdos y convenios de cooperación con Universidades, ONG's, Fundaciones del sector empresarial y Agencias de Cooperación Internacional, para la capacitación, formación y vinculación laboral.

5. OFERTA DE SERVICIOS FINANCIEROS

5.1 Antecedentes

Durante las últimas décadas se han presentado cambios fundamentales, tanto en la concepción como en los instrumentos para implementar una política de apoyo financiero a comunidades rurales y urbanas marginadas. Tanto así, que la figura de fondos rotatorios y de crédito se ha multiplicado, especialmente desde la década de los ochenta, y se ha implementado como estrategia de apoyo a diversas propuestas de desarrollo impulsadas por diferentes organizaciones sociales, privadas y públicas.

La experiencia de fondos rotatorios y de crédito que han desarrollado varias organizaciones, en diferentes contextos y con poblaciones diversas, no se han documentado suficientemente para hacer evidentes las potencialidades y las limitaciones existentes. Se divulgan con mayor frecuencia los casos de fracaso y ello ha generado una actitud de recelo y prevención frente a este tipo de iniciativas. Sin embargo, existen evidencias que demuestran que los fondos rotatorios y de crédito representan un apoyo importante para generar procesos de autoayuda y de mejoramiento de la calidad de vida.

En este estudio se abordarán experiencias crediticias y de fondos rotatorios¹² que han posibilitado el fomento, apoyo y fortalecimiento de iniciativas económicas y productivas dirigidas a estratos pobres de la población, y que se han convertido en una estrategia válida para potenciar la generación de ingresos.

5.2 Elementos de conceptualización sobre oferta de servicios financieros

Las operaciones microcrediticias que se recogieron en esta parte del trabajo se pueden agrupar en tres niveles diferentes, dependiendo del tamaño de operaciones, grado de organización y de sistematización de las instituciones:

- Oferta de recursos de las ONG's especializadas en operaciones de crédito y en donde éste es su única o su actividad más importante
- Oferta de recursos de ONG's que tienen el crédito como una parte complementaria a otras actividades
- Oferta de recursos a través de Fondos Rotatorios, los cuales son administrados directamente por organizaciones sociales de base.

Las tres corresponden a ofertas alternativas de micro crédito que ya en este momento están ofreciendo en el país algunas instituciones del sistema financiero formal.

¹² Mateus Alfonso, Henry, 2000 en " Establecimiento y manejo de Fondos Rotatorios" Serie Escalas, Corporación Consorcio. El fondo rotatorio es una estrategia económica y financiera que facilita recursos mediante el crédito y que se hace rotatorio con la recuperación de los préstamos, para volver a prestar a otra persona o grupo. El fondo rotatorio beneficia a una población que se encuentra participando en procesos organizativos y que tiene dificultad para disponer de créditos del sector financiero formal.

El tratamiento del tema del micro crédito como uno de los componentes de atención a la microempresa y a otras formas de asociación comunitaria que buscan la generación de ingreso y de empleo en sectores menos favorecidos ha sufrido en el tiempo un proceso en busca de su "mayoría de edad". De ser un tema atendido casi exclusivamente por ONG pasó a ser un tema social emergente a ser un tema de estudio, a formar parte de los programas de planificación de los países, a ser adoptado como un aspecto de prioritario interés por las entidades de cooperación internacional y un tema para el que muchos gobiernos han aportado importantes recursos y creado mecanismos de apoyo.

5.3 Metodología identificación de información sobre experiencias de oferta de servicios financieros

Se busca en este punto exponer sintéticamente el procedimiento llevado para la recolección de la información.

El primer paso que se dio fue recoger información que nos permitiera hacer un inventario de las instituciones o experiencias que pudiéramos entrevistar o analizar. Luego se pasó a seleccionar las organizaciones a contactarlas y a realizar la visita

Se encontraron entidades cuya actividad central es el crédito y tienen experiencia y unas ventajas comparativas muy grandes en este campo, a ellas en el cuadro siguiente las denominaremos ONGs de Crédito. Otro grupo lo componen ONGs que desarrollan unos programas más integrales de intervención en determinadas comunidades con varios proyectos dentro de los cuales uno de ellos es el crédito, pero no es el más importante, a ellas las llamamos ONGs de Desarrollo. El tercer grupo lo componen Organizaciones de Base que manejan sus fondos rotatorios, administrados por ellos directamente como un complemento a acciones de trabajo conjunto que llevan a cabo.

El resultado de esta clasificación se puede ver en el cuadro siguiente:

ONGS DE CREDITO	ONGS DE DESARROLLO	ORGANIZACIONES DE BASE
Cooperativa Emprender Corporación Mundial de la Mujer – Colombia	Codepas Aprodic Coolivos Pastoral Social de Magdalena SEPAS San Gil Corfimujer Pastoral Social-Sincelejo Asocordin Synergia Alianza Cosiendo el futuro	Asomobosca ¹³ Ascossambris APCC Asocodor Asociación Pasaje Real

¹³ ASOCOMBOSCA: Asociación de Comunidades de Mongolo, el Bosque y la Candelaria- Barrios de Montería
ASCOSAMBRIS : Asociación Comunitaria de los barrios Santa fe, y Brisas del Sur de Montería
APCC : Asociación de Productores el Consuelo, Municipio de Moñitos Córdoba
ASOCODOR: Asociación Comunitaria el Dorado Montería
ASOCIENAGA0: Asociación de Pescadores de la Ciénaga Grande, Tasajera Magdalena
Pasaje Real : Asociación de Comerciantes del Pasaje Real en Sincelejo Sucre.

Para las organizaciones de base se recogieron las experiencias rurales que dentro del Programa de Desarrollo Social de la Región Caribe adelanta la Fundación Antonio Restrepo Barco en los 5 departamentos de esta región.

5.4 Valoración de las experiencias de oferta de recursos financieros

En la valoración de estas experiencias, se contempla el perfil de las organizaciones, las estrategias que implementan, los factores de éxito y las lecciones aprendidas (Ver anexo 5 y 6).

5.4.1. Caracterización de los perfiles de las organizaciones.

- Las ONGs de crédito, que con el tiempo han perfeccionado el servicio de crédito convirtiéndose en su operación central y constituyéndose en especies de Bancos sin serlo y sin estar sometidos al control y vigilancia de la superintendencia Bancaria, pero si están regulados y vigilados por la Superintendencia Solidaria. Una de ellas se puede considerar un símil como una institución de segundo piso, pues realiza intermediación financiera para ONGs que otorgan crédito a personas individuales u asociadas y la otra es un banco de primer piso que otorga crédito directamente a un público especial.
- Las ONGs de desarrollo, tienen la característica de impulsar programas integrales de atención a población marginada y ofrecen el servicio de crédito como uno de sus componentes, el cual está dirigido a organizaciones comunitarias de base y en muy pocos casos a personas individuales.
- Las organizaciones de base, que por su composición social pertenecen en su mayoría a estratos de población pobre (urbano o rural), tienen serias limitaciones para acceder al crédito del sistema financiero formal y por lo tanto, constituyen fondos rotatorios que son administrados autónomamente.

5.4.2 Estrategias de las organizaciones

De las ONG's de crédito:

Apalancamiento de recursos: gestionan recursos de la cooperación internacional a cero costo financiero, lo que permite mantener unas tasas competitivas y pueden fondear recursos de la Banca Formal que por volúmenes les permite pequeños márgenes para pagar sus costos administrativos.

Gestión empresarial: El enfoque de su trabajo se ha caracterizado por un manejo empresarial de su actividad en general, buscando siempre rentabilidad, eficiencia, que el servicio sea oportuno y competitivo con el del sector financiero formal, no solo en costos sino en atención, en capacidad de respuesta y en tiempo de desembolso, en plazos y montos. Por ejemplo el software de cartera y de registro de información de los clientes de una de las instituciones compite y en algunos casos supera al de la banca formal.

Especialización: los créditos otorgados están direccionados a iniciativas productivas y de servicios de determinados sectores de la economía. La oferta de servicios financieros está dirigida a microempresarios y en el otro caso, la institución atiende el sector microempresarial en el ramo del comercio, de la producción y de los servicios; su zona de influencia es la localidad de Kennedy, Bosa y el sur occidente de la ciudad de Bogotá.

De las ONG's de desarrollo:

Sectores de la economía en donde se insertan: Fundamentalmente se trabaja con el sector agropecuario, el sector pesquero, artesanal, el llamado sector informal y el sector de confecciones.

En este último las experiencias muestran dos alternativas de trabajo, una, las pequeñas microempresas no abiertas a circuitos de mercado y en el otro, talleres comunitarios satélites que maquilan para grandes empresas que producen con destino al mercado nacional e internacional.

Capacitación técnica, administrativa y contable: ha sido uno de los elementos acompañantes más fundamentales del crédito.

Acompañamiento, asesoría y asistencia técnica que se presta paralela al crédito de manera permanente, con personal cualificado.

Solidaridad: Otra estrategia ha sido la preservación y apoyo a relaciones de solidaridad e iniciativas de organización y desarrollo comunitario.

Gestión de recursos: En la mayoría de estas organizaciones los recursos provienen de la cooperación internacional y en pocos casos de recursos municipales y de recursos de programas nacionales. También en otros casos la constituye el ahorro y el aporte de los Asociados.

De las organizaciones de base

Estos son Fondos muy pequeños que oscilan entre 5 y 20 millones de pesos y con los cuales se presta exclusivamente a los asociados para actividades o proyectos productivos que realizan los asociados a las organizaciones de base.

Complementariedad: El crédito que se otorga a través de estos fondos es una actividad complementaria a un proceso de desarrollo comunitario y social en el que la Organización de Base se encuentra trabajando y está dedicado en muchos casos a trabajar en proyectos productivos que en su gran mayoría son proyectos de subsistencia.

Asesoría de una ONG: Estas organizaciones o grupos comunitarios han realizado un proceso de conformación y de fortalecimiento organizacional acompañados por una Organización Social asesora o promotora que realiza trabajos comunitarios en los barrios o zonas en donde se encuentran ubicadas estas organizaciones.

Administración autónoma: Los Fondos son administrados directamente por las organizaciones de base, ellos construyen sus reglamentos, sus formatos y sus reglas de juego.

Flexibilidad: Los créditos se ajustan a las necesidades y requerimientos locales, en condiciones, plazos y montos flexibles. Prestan de acuerdo a la actividad económica que realice el asociado y los montos y plazos están estipulados en el reglamento,

Participación en la gestión: Estos fondos se caracterizan por una alta participación de sus asociados en la toma de decisiones del Fondo.

Más que un impacto económico los proyectos que se realizan con los recursos de crédito son en últimas un pretexto para generar procesos de desarrollo institucional en las comunidades. Todos los fondos estudiados coinciden en que este aspecto es el realmente determinante en los procesos de desarrollo.¹⁴

5.5 Factores de éxito

En las ONG's de crédito: se fundamentan y se enfocan en el logro de prestar un servicio de calidad a los clientes que atienden, se esfuerzan porque este servicio sea oportuno y ágil, cuentan

¹⁴ Universidad de los Andes " Evaluación de la Estrategia de Apoyo a Pequeños Proyectos productivos como Generadora de Procesos de Desarrollo", Abril del 2.001.Pág. 29

con sistemas de información que les permite tener una situación actual y completa del estado del negocio, del cliente y de su capacidad de pago; el trabajo realizado en oferta de microcrédito le ha permitido construir una metodología crediticia que, basada en la atención y servicio al cliente, tiene como factores esenciales de la misma los siguientes:

- Para acceder al crédito es condición necesaria tener un negocio, microempresa o familiar ya funcionando.
- El levantamiento de la información se realiza in-situ, tanto en el negocio como en el hogar del solicitante.
- Se establece una relación personalizada entre el analista y el prestatario, la relación debe generar mutua confianza y le debe permitir formular propuestas de solución frente a eventuales atrasos.
- La no-separación de la función de colocación, de recaudo y de control de la mora, se debe llevar a que el cliente genere un compromiso moral con el otorgante.
- Sustituir parte de las garantías por información de la unidad económica; la voluntad, capacidad y moral de pago del solicitante, es más importante que las garantías que pueda ofrecer.
- Por prestar escalonadamente, tanto en los montos como en los plazos, los primeros créditos son de cupos de montos bajos a plazos cortos para facilitar un conocimiento real de la capacidad y hábitos de pago del cliente.
- Buen uso del crédito antes que destino del crédito, evitando que el cliente se sienta presionado por demostrar que el crédito fue invertido en lo solicitado y esto lo lleve a falsear información.
- Un control riguroso en el pago de los clientes, reaccionando inmediatamente ante contingencias y posibles problemas para reducir el riesgo de incobrabilidad de los préstamos.
- Brevedad en el plazo de aprobación, este tipo de clientes demanda el préstamo para cubrir necesidades inmediatas, así que la respuesta a las solicitudes deben ser muy rápidas.
- Procedimientos y trámites sencillos que garanticen no solo la rapidez en los trámites sino la fácil comprensión de parte del deudor de las condiciones del crédito.
- Gestión de recursos: realizan operaciones de redescuento con la banca formal en el ámbito nacional y principalmente con el Instituto de Fomento Industrial - I.F.I., al igual que la consecución de recursos internacionales, bien sea con organismos de cooperación multilateral como el Banco Interamericano, el Banco Mundial y la Corporación Andina de Fomento, que les permite hacerse a recursos de fomento con intereses bajos y amplios plazos o también por medio de donaciones de agencias de cooperación internacional.

Lecciones aprendidas

- } Es importante mantener una carta de navegación clara, que le permita hacer los virajes institucionales en el momento que lo necesita.
- } Se debe mantener muy controlado el costo administrativo.
- } La meta constante y diaria de todas las actividades, es prestar un servicio de alta calidad para el cliente y que sea rentable para la institución.
- } Mantener un sistema de información (software de cartera de alta calidad y diseñado para la población que se atiende).
- } Sistematizar la experiencia hasta lograr un excelente grado de especialización en la administración del crédito.
- } Se deben conservar y ampliar las relaciones tanto en el ámbito nacional como internacional.
- } Establecer un programa de capacitación y cualificación del recurso humano.

En las ONG de Desarrollo

Resultados principales: Los resultados para este tipo de proyectos se pueden sintetizar en: i) Oportunidad de una mejor alimentación, de acceso a la salud o de apoyo a la educación; ii) mejoramiento del ingreso, crecimiento de los negocios y posibilidad de ahorro personal y familiar; iii) Mejoramiento de la calidad de vida; iv) fortalecimiento de las organizaciones a las que llega el crédito y un incremento de sus procesos de autogestión; v) construcción de tejido social, de identidad y arraigo social y comunitario.

Lecciones aprendidas:

- l Tener un acompañamiento permanente del crédito.
- l El proceso de otorgamiento del crédito debe ir acompañado de una capacitación previa, de una capacitación durante el proceso y de una capacitación técnica sobretodo en mercadeo y aspectos contables.
- l El proceso de organización comunitaria juega un papel importante en el programa de sostenibilidad del programa de crédito.
- l Deben existir mecanismos flexibles en el otorgamiento y cobro de los créditos, este debe ser oportuno y debe buscar crear la cultura del ahorro en los beneficiarios.

En las Organizaciones de Base.

Estos Fondos llevan funcionando más de tres años en promedio, las razones más importantes de su sostenibilidad según sus mismos beneficiarios son:

- l La buena utilización del crédito, el funcionamiento del comité de crédito y la recuperación de la cartera a partir del control social ejercido por la misma comunidad, la cual ve que los recursos son propios y que hay que cuidarlos
- l El sentido de pertenencia de los asociados a la organización y al Fondo, porque han visto resultados y hay un manejo transparente de los recursos.
- l Los créditos no se concentran, su distribución se hace entre todos los socios que lo necesitan.
- l Estudio cuidadoso de las solicitudes de crédito, aplicando los criterios de selección que se tienen en el reglamento.
- l Acompañamiento de la institución asesora o tutora.

Estos fondos tienen un impacto que trasciende más allá la dimensión económica, los proyectos que se realizan con los recursos de crédito son en últimas un pretexto para generar procesos de desarrollo institucional en las comunidades. Todos los fondos coinciden en que lo realmente importante, son los procesos de desarrollo que de aquí se generan.¹⁵

Algunos de los impactos que se pueden visualizar de este tipo de experiencias son¹⁶:

- l Mayor capacidad de relación y gestión con diferentes actores sociales, públicos y privados, movilizando esfuerzos para solucionar problemas de interés común.
- l Mejor cualificación en conocimientos y destrezas que les permite a los usuarios/as ser más competitivos en el ámbito productivo y laboral

¹⁵ Universidad de los Andes " Evaluación de la Estrategia de Apoyo a Pequeños Proyectos productivos como Generadora de Procesos de Desarrollo", Abril del 2.001.Pág. 29

¹⁶ No existen datos fiables que permitan establecer una relación costo / beneficio, pero la tendencia general es que la mayoría de las experiencias presentan inversiones mínimas (en promedio entre 200 y 300 dólares per cápita), lo cual nos indica que existe una relación positiva frente a los beneficios que los usuarios y usuarias logran obtener con el apoyo financiero de este tipo de experiencias.

- l La formación y la cualificación, los ha llevado a valorarse más, a sentir mayor autoestima y proyectarse en la organización y a la comunidad.
- l Se ha logrado mejorar los ingresos, tanto por la generación de excedentes, como por la vía del ahorro.
- l El uso de los ingresos por lo general se aplican al mejoramiento de la dieta alimenticia, para garantizar el estudio de los hijos e hijas, para cubrir aspectos básicos de salud, y en algunos casos para el mejoramiento de la vivienda,
- l Se afianzan valores culturales como la colaboración entre vecinos, sentido de pertenencia a su región.

6. CONCLUSIONES

Los programas estrictamente sociales deben ser complementados con una agresiva estrategia de acceso de los sectores más pobres a activos productivos: capital, tecnología, capacitación laboral y empresarial y, para los sectores campesinos, tierra.

Esta estrategia reconoce tres hechos fundamentales. El primero es que, la superación de la heterogeneidad estructural entre el campo y la ciudad, entre sectores productivos y entre grandes y pequeñas empresas es, conjuntamente con una política social activa y un buen ritmo de crecimiento económico, esencial para garantizar un ritmo adecuado de avance social. El segundo es que los beneficios de cualquier estrategia educativa son de largo plazo y no se producirán si no hay una generación dinámica de empleos. El tercero es que la experiencia, no sólo colombiana sino latinoamericana y mundial, indica que las dos fuentes históricas de empleo de calidad, el Estado y la gran empresa, han dejado de jugar un papel importante. Por ese motivo, la empresa pequeña y la microempresa continuarán jugando un papel esencial en la generación de nuevos empleos en el futuro.

Garantizar la calidad de los empleos que generan estas empresas, formalizando el empleo tradicionalmente informal, será, por lo tanto, esencial para garantizar que por esta vía no se reproduzcan heterogeneidades productivas que acrecienten la desigualdad social.

La experiencia internacional indica que las mejores prácticas en esta área están asociadas a cuatro factores: a) la creación de empresas o entidades que ofrecen servicios especializados a estas empresas (tecnología, crédito, capacitación gerencial y laboral, canales adecuados de información), teniendo en cuenta, además, su heterogeneidad; por este último motivo, las entidades que ofrecen servicios a microempresarios deben ser diferentes a aquellas que los prestan a las pequeñas empresas, y unas y otras deben especializarse en función de los servicios que prestan; b) el fomento a todas las formas de asociación de pequeños empresarios y por lo tanto a la economía solidaria, así como de asociaciones de dichos empresarios con los más grandes; c) las ventajas de las organizaciones de base local, que explotan las complementariedades entre productores que ofrece la proximidad física (a través de conglomerados o clusters productivos); y d) la participación activa de los pequeños y microempresarios en estos esfuerzos¹⁷.

Pese a la experiencia acumulada, las tres características de los esfuerzos que se han realizado en Colombia en este ámbito son la escala limitada de las acciones, la falta de mecanismos para difundir y replicar ampliamente buenas prácticas y la inestabilidad de los programas y las

¹⁷ Ocampo José Antonio, 2002. Un futuro económico para Colombia – CEPAL.

instituciones. Por su naturaleza, los programas deben ser esencialmente locales, fruto de la colaboración de los gobiernos municipales y asociaciones empresariales de carácter local (entre las cuales se destacan las Cámaras de Comercio), con el apoyo de entidades nacionales. Las funciones básicas de estas últimas deben ser desarrollar el sistema de crédito, apoyar algunas áreas críticas de desarrollo rural y ayudar a replicar experiencias exitosas.

6.1. Conclusiones en la generación de ingresos

Las políticas públicas que fueron diseñadas e implementadas para el apoyo de la microempresa como estrategia de generación de ingresos a la población pobre, han sido fragmentadas y no han posibilitado la consolidación de un sector microempresarial dinámico, que realmente responda a la generación de ingresos de manera sostenida.

Las iniciativas productivas para la generación de ingresos, que han sido impulsadas por el sector privado y por organizaciones de la sociedad civil, han tenido que enfrentar serios problemas de inserción a los circuitos de mercado, enfrentando la agresividad del modelo globalizante de la economía. Este tipo de experiencias no han logrado tener un crecimiento sostenido en la generación de ingresos, ni cumplen con los niveles de productividad y de calidad exigidos por el mercado, pero ha posibilitado que muchos integrantes de organizaciones de base, logren garantizar ingresos básicos que les permite su sostenibilidad.

En ese sentido, es conveniente destacar algunos aspectos relevantes, para que la población pobre tenga mayores posibilidades para su “reinserción económica”:

- 1) La ausencia de antecedentes empresariales en la dinámica de los grupos familiares del sector rural y/o de los sectores pobres urbanos, ha obstaculizado el desarrollo de actitudes, aptitudes y valores empresariales en una población en la que predominó la composición mayoritariamente campesina con tendencia a la urbanización.
- 2) El predominio de una cosmovisión social inadecuada para desenvolverse en el ámbito empresarial, originado por factores como:
 - Bajo nivel de escolaridad, con muy poco componente tecnológico y de formación empresarial, en detrimento de la capacidad de relacionamiento e interacción con el medio.
 - Desconocimiento de la importancia de la noción del tiempo, que en el desempeño de actividades empresariales es vital, principalmente por sus implicaciones de compromiso con los clientes.
- 3) Actividad económica informal desarticulada de los circuitos empresariales modernos. Los intentos por construir redes de desarrollo y alianzas estratégicas no han logrado trascender y consolidar tejidos socio – empresariales estables.
- 4) Adopción de la cultura de subsistencia caracterizada por la improvisación y la inmediatez.
- 5) Los grandes vacíos de política pública en materia de apoyo al desarrollo empresarial de las comunidades, particularmente en lo referente al desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa individual y asociativa, predominantemente restringida al suministro de crédito y a la capacitación formalizada, modelo que también demostró protuberantes limitaciones en la década del 90.
- 6) Un elemento importante, como común denominador en las diferentes experiencias, ha sido el acompañamiento de organizaciones no gubernamentales.

En términos generales, se puede afirmar que, desde el punto de vista de la “reinserción económica”, el problema principal que se debe solucionar es la baja capacidad para llevar a cabo proyectos empresariales autosostenibles por parte de los grupos poblacionales más vulnerables,

Aunque puede afirmarse que los resultados de muchas organizaciones e instituciones en proyectos de generación de ingresos no están alejados de indicadores internacionales, según los cuales de tres empresas que se crean dos se quiebran en el corto plazo, es pertinente decir que el aislamiento e incluso, la invisibilidad de estas familias y la problemática de los niños y niñas trabajadoras del servicio doméstico en hogares de terceros, pone en evidencia la ausencia de políticas claras y coherentes que permitan la inclusión social y la democratización de oportunidades de acceso a la actividad económica rentable por parte de grupos poblacionales pobres tradicionalmente excluidos de los procesos de desarrollo.

6.2 Conclusiones en el acceso a empleo remunerado

Los programas de generación de empleo remunerado por parte del Estado, regularmente han estado atados al crecimiento o a la dinámica de algunos sectores de la economía, como la construcción, el sector textil, servicios, etc. Sin embargo, estos programas se han caracterizado por ser coyunturales que no han logrado reducir de manera significativa los altos niveles de desempleo y la población de estratos pobres son los más golpeados por las restricciones que tienen al acceso de empleo remunerado.

Los programas de emergencia de empleo pueden contribuir ciertamente a la generación de empleo y a la reactivación, pero es necesario avanzar en políticas estructurales macroeconómicas que posibiliten la creación de empleos sin deteriorar la calidad y cobertura de los sistemas de protección.

De manera articulada se deben impulsar programas de capacitación laboral con altos estándares de calidad, para impulsar competitivamente algunos sectores de la economía que pueden ser más dinámicos, y tomar medidas orientadas a la adaptabilidad de los trabajadores al cambio tecnológico y al ciclo económico

6.3 Conclusiones oferta de servicios financieros

La experiencia del crédito de fomento y de micro crédito, no ha logrado ser una alternativa que democratice su acceso a los diferentes sectores de la población, especialmente a los más pobres. Las políticas del Estado se han dirigido a fortalecer entidades crediticias que tienen como objeto el apoyo a pequeñas iniciativas productivas, pero los trámites y el acceso al crédito limitan las posibilidades para que la población pobre acceda a este tipo de beneficios. Por lo general, son los medianos y grandes productores que pueden acceder a este tipo de créditos en condiciones favorables relacionadas con subsidios, tasas de interés, etc.

Es conveniente resaltar que no existen posibilidades de acceso al crédito de instituciones del Estado, para nuevas iniciativas productivas para la población pobre, ya que la política es no apoyar con capital de riesgo nuevos negocios en el sector urbano y rural.

Los costos del crédito a escala comercial en las entidades financieras privadas están fuera del alcance y posibilidades de la mayoría de la población pobre, dado los requisitos exigidos en aspectos legales, en respaldo en garantías, fiadores, oportunidad y formas de pago.

Frente a este problema no existe un servicio de financiación en períodos cortos para atender urgencias de materias primas, costos de transporte y comercialización, los cuales puedan redimirse una vez se realicen las ventas cubriendo intereses moderados y razonables.

Las ONG's de crédito han establecido requisitos y condiciones de acceso al crédito muy similar a la del sistema financiero formal en tasas de interés y plazos, pero su diferencia fundamental radica en la flexibilidad de las garantías exigidas para respaldar el crédito y en el tiempo de respuesta.

La seguridad en el pago lo garantizan estas organizaciones con un sistema de información muy completo y eficiente sobre cada uno de los clientes y por el establecimiento de una relación muy personal entre el analista, funcionario de la institución, y el cliente.

A este servicio financiero pueden acceder todos los microempresarios que muestren que tienen una iniciativa productiva constituida y en funcionamiento y que demuestren un grado de organización mínimo como registros ante las autoridades competentes y que lleve sus cuentas claramente.

La cercanía con el cliente le permite a la institución dimensionar con mucha precisión la verdadera necesidad de la cuantía que el cliente necesita y las posibilidades reales de pago que tiene.

Estas instituciones de crédito como se han denominado en este trabajo poseen sistemas novedosos de control interno, cuentan con un equipo de asesores y analistas capacitados que les permiten prestar un servicio de excelente calidad. Las instituciones de crédito centran sus servicios en el crédito y con el tiempo han dejado la capacitación como actividad complementaria a éste.

Las instituciones de desarrollo y las organizaciones de base prestan un servicio complementario en donde manejan unas condiciones del crédito muy ajustadas a las necesidades y situaciones de cada uno de los asociados.

En este caso una de las condiciones para acceder a la oferta de recursos financieros es que se sea asociado a la organización o que la organización de base venga trabajando con la ONG dentro de un proceso de acompañamiento más integral. Las ONG ofrecen el servicio financiero del crédito a organizaciones de base o comunitarias y es la organización la que colectivamente responde. Cuando el servicio es administrado por la organización de base ésta presta a sus asociados en forma individual y éste responde por el crédito.

Las tasas de interés y los plazos son muy acordes al proyecto o a las necesidades individuales de cada asociado, pero las tasas de interés están muy por debajo de las tasas promedio del sistema financiero formal. Los plazos se estipulan de acuerdo a las necesidades, por ejemplo si se presta para cosechas se hace al tiempo de la cosecha.

La recuperación de cartera en muchos casos es lenta, pero está condicionada al sentido de pertenencia y al control social que realizan los asociados. Esta es más segura en el caso de las organizaciones ya que éstas si responden con más prontitud a sus obligaciones.

Los procesos que realizan las organizaciones de desarrollo y los grupos de base a través de los fondos rotatorios son integrales y en ellos la capacitación y la asesoría juegan un papel aún más importante que el crédito. La capacitación se centra principalmente en fortalecimiento a la autogestión de las organizaciones y de sus asociados reforzando conocimientos en el plano del desarrollo personal, del fortalecimiento organizacional en el aspecto administrativo y contable, control interno y procesos de planeación y definición de su que hacer institucional.

7. RECOMENDACIONES

7.1 Generación de ingresos

Las siguientes recomendaciones están orientadas a reducir los niveles de riesgo que se pueden presentar al apoyar y fomentar la creación de unidades económicas y productivas tendientes a la generación de ingresos con familias de origen de los niños y niñas que están vinculados al trabajo doméstico:

1. Fortalecer la capacidad de gestión empresarial formal, por medio de:
 - Conocimiento de nichos y estrategias de mercadeo.
 - Generar capacidad de negociación empresarial.
 - Apoyar el desarrollo de iniciativas para emprender actividades empresariales.
 - Tomar decisiones, valorando información oportuna y adecuada del mercado y estableciendo sistemas de prioridades y de alternativas.
 - Capacitación en los fundamentos organizativos y administrativos de tipo empresarial.
 - Capacitación en marketing
 - Elaborar el plan de negocios incluyendo un benchmarking de la competencia
 - Capacitación y actualización de las posibilidades tecnológicas existentes en la actualidad para desarrollar actividades productivas y administrativas.
 - Desarrollo de competencias y habilidades para desarrollar procesos de alta calidad en la producción de bienes y prestación de servicios.
- 1 Fortalecer la capacidad de manejo financiero:
 - Formación en materia de cálculo económico, manejo contable y de la racionalidad pertinente en el uso del recurso económico.
 - Diferenciación entre capital empresarial y capital de consumo.
 - Capacitación en análisis financiero, flujos de caja, balances, estados de pérdidas y ganancias, etc.
- 3 Fortalecer la capacidad productiva y/o de prestación de servicios:
 - Capacitación e incorporación de nuevas tecnologías
 - Planificación del proceso productivo y de la prestación de servicios
 - Acceso a información del sector productivo y/o de servicios

7.2 Acceso al empleo

La propuesta de acceso a empleo remunerado debe tener un acercamiento teórico sobre la dinámica económica, productiva, empresarial de la ciudad, que le permita identificar oportunidades de articulación y desarrollo. En ese sentido, se propone tener presente los siguientes aspectos:

- La entidad ejecutora del proyecto debe conocer los programas de generación de empleo a nivel local, regional y nacional.
- Conocer la opinión del sector privado, a fin de detectar cuales son las necesidades del mercado. A priori se debería también considerar las grandes líneas de política económica nacional e internacional a fin de contar con un primer conjunto de elementos.
- Conocer mejor los circuitos económicos de actividades productivas y comerciales, para identificar posibilidades de articulación laboral, de prestación de servicios y elaboración de productos.

- Identificar las necesidades del mercado laboral en los diferentes sectores económicos, productivos y comerciales.
- Conocer la capacidad de crecimiento y generación de empleo de los subsectores industriales: Metal Mecánica, alimentos, confecciones, carpintería, cuero y calzado, de servicios
- Incentivar la articulación interinstitucional que permita el uso eficiente de los recursos existentes, que complementen los esfuerzos orientados al desarrollo de iniciativas de generación de ingresos vía ocupación laboral.

7.3 Oferta de servicios financieros

En el campo técnico.

- La función de oferta financiera la debe realizar una institución especializada en el crédito y cuya actividad central sea esta
- El servicio se debe prestar a través de una institución que lo venga haciendo y que tenga experiencia exitosa en este campo. Se considera exitosa si reúne la mayoría de los factores esenciales analizados en este trabajo en las experiencias de entidades de crédito
- Como la gama de oferta en este campo es muy escasa, es necesario reforzar la entidad seleccionada para que realice labor de lobby en procura de la obtención de recursos internacionales a cero costos para poder bajar su costo de intermediación financiera y que esté en capacidad de ofrecer el recurso financiero a una tasa diferencial a la del sistema financiero.
- La institución que presta este servicio debe contar con un excelente sistema de información, para que éste pueda sustituir las garantías que respalde el crédito y de esta forma superar una de las principales dificultades que la población pobre tiene para acceder al crédito.
- En lo posible el crédito debe estar acompañado por un proceso de asesoría o de capacitación en aspectos empresariales, administrativos y técnicos relacionados con la iniciativa económica y que garanticen el retorno del préstamo.
- Lo más aconsejable es que el programa financiero sea asociativo y solidario, de servicio a la población pobre en condiciones viables para el acceso y retorno de los créditos

En desarrollo Personal:

- Es recomendable que el proyecto de servicios financieros a formular tenga en cuenta la conveniencia de realizar un proceso de desarrollo personal, bien sea con procesos de formación o de asesoría, que pueda garantizar un conocimiento del cliente y una relación, muy personalizado con cada persona o con cada organización que permita sustituir las garantías y garantizar de todas formas el retorno del capital.
- Es necesario ganar y asegurar el compromiso del cliente con el crédito y ojalá con la entidad oferente del servicio y esto se logra si el cliente ve que realmente se le da una respuesta a la medida de lo que él necesita en montos, plazos, garantías y cuantías del crédito.
- El papel del analista o asesor de crédito es fundamental en el acercamiento al cliente para lograr su compromiso con el retorno del capital

A nivel Organizativo

- El sujeto del crédito puede ser una persona natural o una organización, los casos analizados muestran una tendencia a apoyar iniciativas solidarias o asociativas, porque de cierta forma presenta algunas ventajas sobre el crédito personal.
- Una de las ventajas es que existe un control social sobre el uso y el retorno del crédito que garantiza unos índices de morosidad más bajos.

- A través de la organización es posible lograr con más facilidad el encadenamiento a procesos productivos o a cadenas de valor que le permitan acceder a mercados locales y poder comercializar con más opciones sus productos. La organización puede hacer parte de redes de comercialización que favorezcan esta etapa del ciclo productivo que es uno de los cuellos de botella más grande que tienen las iniciativas económicas populares
- La organización facilita la construcción de alianzas entre diferentes actores sociales bien sea del sector público, del sector privado o de la sociedad civil que pueden hacer viables procesos de capacitación, asistencia técnica y empoderamiento empresarial de las iniciativas populares.

8. SUGERENCIAS BÁSICAS PARA EL PROYECTO

En el siguiente cuadro se presentan algunas sugerencias para que la entidad ejecutora del proyecto las considere como alternativas viables para impulsar el programa de generación de ingresos con población de familias de origen de niños y niñas vinculadas al trabajo doméstico en hogares de terceros:

Estrategias de generación de ingresos	Acciones sugeridas para la entidad ejecutora del proyecto
Acceso a empleo	• Conocer mejor los circuitos económicos de actividades productivas y comerciales, para identificar posibilidades de articulación laboral, de prestación de servicios y elaboración de productos. • Conocer la oferta de programas de capacitación y generación de empleo del sector público, privado y social. • Realizar acciones tendientes a garantizar la documentación para las familias que participan en el proyecto, que son exigidas por este tipo de programas. • Establecer convenios con entidades locales públicas y/o privadas para vincular a miembros de la familia a programas especiales de empleo, como por ejemplo: familias en acción y jóvenes en acción. • Promover convenios que garanticen la formación de oficios y el desarrollo de habilidades y destrezas para cualificar mano de obra competente. •
Generación de Ingresos	• Analizar el comportamiento y la demanda por sectores económicos, con el fin de impulsar la creación de unidades productivas. • Impulsar la creación de unidades productivas a nivel individual y/o asociativas, articuladas a cadenas de comercialización. • Definir estrategias y generar actividades de formación sobre Desarrollo Personal, como base para el desarrollo empresarial, que genere confianza individual y colectiva para

	que los beneficiarios se apropien de los procesos y desarrollen una gestión adecuada. • Diseño de un programa de capacitación y cualificación para el desarrollo de habilidades y competencias con base en las iniciativas productivas por sector. • Establecer un programa de asesoría y asistencia técnica cercana a cada una de las iniciativas productivas. • Desarrollar un programa de capacitación y acompañamiento empresarial, técnico, administrativo y financiero, para garantizar niveles de competitividad. • Establecimiento de alianzas con organizaciones sociales, públicas o privadas, que permitan fortalecer la gestión de las iniciativas productivas. • Buscar la estrategia para poder mostrar resultados a corto plazo para motivar y comprometer a los participantes en las iniciativas productivas.
Oferta de Servicios Financieros	• Realizar una gestión estratégica para movilizar recursos complementarios con el propósito de proyectar la sostenibilidad del proyecto a mediano plazo. • Realizar un convenio de cooperación con una entidad especializada en la oferta de crédito para financiar las diferentes iniciativas productivas del programa. • Garantizar un capital semilla a cada una de las iniciativas productivas a apoyar. • Establecer un sistema de información oportuno para el manejo del crédito. • Diseñar mecanismos de acompañamiento y seguimiento al crédito. • Exigir a la entidad especializada Control riguroso al pago, pero procedimientos y trámites sencillos y un control del costo administrativo.

BIBLIOGRAFIA

1. Corporación para el desarrollo de las microempresas, BID, IFI. Estructuración del componente de crédito del programa microglobal. Bogotá, noviembre 30 de 2000
2. Empresa Privada y responsabilidad social. Olga Lucía Toro y Germán Rey. Centro Colombiano de Filantropía, Mayo 1996.
3. Departamento Nacional de Planeación, Universidad de los Andes y Fundación Corona: Evaluación de impacto de los servicios de apoyo a la microempresa en Colombia.
4. Arboleda, José Ubernel, Una misión posible. Políticas y programas de apoyo a la microempresa en Colombia
5. Cuervo González, Luis Mauricio, Desarrollo Económico local: leyendas y realidades. Revista de estudios regionales Territorios. CIDER – Universidad de los Andes, agosto 1998
6. Mateus, Alfonso Henry. Establecimiento de Fondos Rotatorios para organizaciones comunitarias. Corporación CONSORCIO, febrero 2002.
7. CEPAL, Estudio económico de América Latina y el Caribe 2000 – 2001, septiembre de 2001

ANEXO 1. ENCUESTA

I. IDENTIFICACION

Cuestionario No.

Nombre de la empresa

Dirección Tel.

Cargo de quien responde la Encuesta

II. ENFOQUE DE TRABAJO

1. Los programas que desarrolla su entidad dirigidos a la generación de ingresos están orientados a

a. La formación de unidades empresariales ☐

b. La vinculación laboral ☐

2. Mencione tres elementos que caracterizan el enfoque de trabajo de la entidad

a.

b.

c.

3. En el siguiente cuadro responda para cada una de las columnas, las preguntas de las filas

	Asociación Hombres y Mujeres	Asociación de Mujeres	Empresa Asociativa de Trabajo	Cooperativas	Cooperativas De Trabajo Asociado
Con cuales de este tipo de Organización Trabajan Uds.	A	B	C	D	E
Sector económico en que estas organizaciones adelantan las actividades generadoras de Ingresos	F	G	H	I	J
Cuáles de ellos se ha mantenido por más tiempo (especifique el tiempo)	K	L	M	N	O

4. Su Institución trabaja con sentido de Género

Si 1 ☐

No 2 ☐

III. EXPERIENCIA INSTITUCIONAL

5. En que año inicia su entidad trabajo encaminado a la generación de ingresos con población de estratos uno y dos?

6. Servicio que presta su institución a las organizaciones o procesos en los que trabaja.

a. Crédito b. Asesoría c. Subsidios

d. Formación y Capacitación e. Asistencia Técnica

7. Indique qué prerequisite le exige usted a la población atendida para poder ser beneficiaria de sus programas?

a. Nivel Educativo b. Experiencia previa en el oficio

c. Existencia de negocio o actividades previas

8. Para el desarrollo de las propuestas de generación de ingresos con población de estratos uno y dos entabla relaciones con entidades:

a. Públicas ☐

b. Privadas: ONGs ☐ Financieras ☐ Otra ☐ cuál _____

c. De la Comunidad en la zona del proyecto. ☐

9. En orden de importancia mencione tres estrategias de trabajo exitosas en los procesos de generación de ingresos con población de estratos uno y dos:

a. _____
b. _____
c. _____

10. Señale las fuentes de financiación de las que se captan los recursos para el desarrollo de su propuesta de trabajo:

a. El Estado ☐
b. La Cooperación Internacional ☐
c. Sector privado ☐
d. Otro ☐ Cuál? _____

11. Si su Entidad coloca recursos al público, cuál es la oferta de que dispone?

- a. Crédito ☐
- b. Subsidios ☐
- c. Fondos de ahorro o crédito ☐
- d. Otro ☐Cuál? _____

12. La institución dispone de apoyo permanente a las organizaciones con las que trabaja?

SI 1 ☐ No 2 ☐ (Pase a 13)

- a. Financiero ☐
- b. Asesoría ☐
- c. Evaluación y seguimiento ☐
- d. Gestión ☐

13. Como producto de su intervención con las organizaciones (Crédito, Capacitación, Asesoría) consideran que sus beneficiarios

		Si	No
a. Mejoraron sus Ingresos	1	☐	2 ☐
b. Mejoraron su dieta familiar	1	☐	2 ☐
c. Mejoraron la asistencia escolar de sus hijos	1	☐	2 ☐
d. Mejoraron sus condiciones de seguridad social	1	☐	2 ☐

14. En que áreas presta su Entidad Servicios de Capacitación?

- a. Desarrollo Personal ☐
- b. Desarrollo Empresarial ☐
- c. Procesos admón. ☐
- d. Formación Gerencial ☐
- e. Formación Técnica ☐

15. En orden de importancia mencione tres resultados exitosos, que es posible replicar, en la generación de ingresos con población de estratos uno y dos

- a. _____
- b. _____
- c. _____

16. Mencione tres aprendizajes del trabajo de su entidad en ejercicios tendientes a generar ingresos con población de estratos 1 y 2.

- a. _____
- b. _____
- c. _____

Muchas Gracias.

ANEXO 2: PREGUNTAS GUIA DE LA ENTREVISTA

1. ¿Cuál es el enfoque de trabajo que se expresa en la propuesta que su entidad desarrolla para promover iniciativas de generación de ingresos con población de estratos uno y dos?
2. ¿Algunos factores de política institucional precedieron la configuración y desarrollo de la propuesta de trabajo que Uds. Promueven?
3. ¿El desarrollo de las propuestas de trabajo se hace en alianza con actores públicos y/o privados, locales o nacionales?
4. ¿En que subsectores de la economía se insertan las iniciativas de generación de ingresos que Uds. promueven?
5. ¿Cuales son las estrategias de trabajo exitosas que constituyen la propuesta de trabajo que Uds. Desarrollan?
6. ¿En el desarrollo de las iniciativas de generación de ingresos porque se privilegia en términos organizativos los procesos individuales, familiares o asociativos?
7. ¿Para el desarrollo de la propuesta de trabajo como se captan los recursos?
8. ¿Que oferta de recursos financieros se desarrolla con la propuesta de trabajo?
9. ¿Que resultados exitosos se han obtenido a partir del impulso de iniciativas de generación de ingresos con familias de estratos uno y dos?
10. ¿Cuales son los aprendizajes que destaca como factores de éxito en el desarrollo de iniciativas de generación de ingresos con población de estratos uno y dos en relación con niveles de gestión y sostenibilidad de los procesos?

ANEXO 3: ESTUDIOS DE CASO

VILLANUEVA: UNA EXPERIENCIA DE GENERACIÓN DE INGRESOS EN SANTANDER

1. Diagnóstico de la comunidad beneficiaria:

Villanueva es un pueblo fundado en 1967 y cuenta con 7098 habitantes. Está ubicado en el centro sur del departamento de Santander. Desde el principio llama la atención el que sea un pueblo pobre pero no violento. La pobreza del municipio no ha tenido como consecuencia la aparición de formas de violencia económica, política y social.

Desde la fundación del pueblo las mujeres se han aplicado a hilar y tejer artesanalmente sacos de fique. Los hombres se han dedicado a sembrar primero tabaco y de unos años para acá fríjol. Estas dos actividades aportan el ingreso para 90% de las familias del municipio, pero son a su vez las que les mantienen y hunden cada vez más en la pobreza.

En 1996 las mujeres quisieron empezar a cambiar esta situación de pobreza. Se organizaron en la Asociación de Mujeres Campesinas de Villanueva y realizaron un diagnóstico sobre la dimensión real del problema. Encontraron varios datos contundentes. .

La gente seguía hilando fique porque de ahí comía, con ese dinero semanalmente hacían el mercado para la semana. “El que no hacía sacos, no cogía plata, no hacía mercado”. Pero tanto tiempo sentadas las mujeres y sus familias, hilando y tejiendo en sus casas, les fue acostumbrando a vivir aisladas y les inculcó el ser individualistas. Se habituaron a trabajar todo el día, sin relacionarse con nadie.

Del año 92 al año 97 el precio del par de empaques, que es la unidad de medida de este producto no varío de \$ 900 el par. El costo de la arroba de fique no bajaba tampoco de \$ 14.000 . Una familia en promedio podía producir 22 pares de sacos en la semana, para lo cual tenía que trabajar 10 horas diarias, o 91.5 horas semanales; para cubrir este número de horas tenían que incorporar temporalmente a sus hijos e hijas en edad escolar, porque su sistema de producción era totalmente artesanal y manual.. El estado de los telares era totalmente obsoleto y se había transmitido generación tras generación su uso y sus sistema de producción.

En 1997 sólo 54 de cada 100 niños asistían a la escuela. En el caso de las personas adultas es contundente el hecho de que ninguna de ellas haya logrado terminar el bachillerato.

Por su parte, los hombres siembran fríjol desde hace unos veinte años. La mayoría son aparceros y minifundistas. Se calculan en cerca de 2.000 agricultores de fríjol que siembran 2.500 hectáreas por semestre. Desde hace varios años empezaron a notar que la productividad disminuía; sólo 70% de los granos que sembraban llegaban a germinar. Los veranos terminaban por debilitar las matas.

El problema estaba en que no se conseguía semilla seleccionada y la que había no podían pagarla. Sembraban el fríjol que mejor “pinta” tuviera pero no lograban un buen resultado.

En el año 1996 la comunidad no contaba con organizaciones comunitarias o gremiales que pudieran hacerle frente a la situación del fique y del fríjol, estaba dispersa. La comercialización se hallaba en manos de 32 comerciantes que controlaban todo el mercado y fijaban los precios. Carecían de apoyo de parte del Estado, evidenciado en el hecho de que en ningún plan de desarrollo de la zona se mencionaba al sector de los arte-sanos del fique.

A raíz de una investigación adelantada por el Sena sobre el Desarrollo del Fique y gracias a los procesos de acompañamiento que la ANUC Santander a través de la ANUC municipal y que la ONG COMPROMISO traía con la zona se comienza a pensar en la necesidad de realizar un estudio en el municipio sobre la situación de la industria del fique. El Sena financia en 1997 el estudio socioeconómico en el municipio sobre este aspecto.

El estudio fue clave porque al mostrar la realidad en concreto, sensibilizó y abrió los ojos sobre la imperiosa necesidad de hacer algo frente al problema de empobrecimiento paulatino que se estaba sufriendo. Este germen permitió crear la alianza y comenzar a soñar y planear el proyecto de la Empresa Comercializadora. El estudio no solo mostraba el problema, sino que al dimensionar la producción del municipio también sensibilizó sobre las posibles alternativas que se podían dar.

La organización de las mujeres, comienza 32 mujeres a reunirse y a ver como unidas podían salir del problema y se funda la Asociación de Mujeres Artesanas. Esas 32 mujeres se encargaron de difundir la idea de la asociación entre las demás compañeras o vecinas y así se conformó la asociación que hoy tiene afiliadas.

Fuera de la organización de mujeres también existía la ANUC municipal que reunía principalmente a los hombres agricultores campesinos dedicados al cultivo del frijol. Con estas instituciones municipales se crea la Alianza institucional

2. El enfoque de trabajo

Para promover iniciativas de generación de ingresos con población de estratos uno y dos la organización realiza un enfoque de trabajo asociativo, apoyado por un grupo gestor que conforman una Alianza institucional y que en base a lo que la comunidad beneficiaria sabe hacer se empeña en un proceso de mejoramiento de los procesos productivos, mediante la tecnificación paulatina de los procesos productivos que se realizaban muy artesanalmente, buscando productividad y mejoramiento en la calidad y de esta manera mejores precios para sus productos y mayor competitividad en el mercado.

El producto de este enfoque de trabajo trajo resultados positivos sobre la mejoría en la calidad de la producción, sobre consolidación de los procesos productivos, sobre una cualificación grande los beneficiarios, gracias a un proceso de capacitación y sobre el desarrollo de las iniciativas de gestión de los beneficiarios que desde el comienzo se apropiaron del proyecto.

El proyecto nace de una necesidad muy grande y muy sentida, no existieron **factores de política institucional** ni del Estado ni de los particulares que impulsara la iniciativa, fue la necesidad la que los impulsó y la toma de conciencia de la posibilidad de mejorar su situación de pobreza.

El trabajo en Alianza ha sido estratégico y muy importante, cinco entidades diferentes y especializadas se empezaron a aliar para superar la condición de pobreza de la gente de Villanueva. Conjuntamente diseñaron un proyecto en el cual sumaron esfuerzos con objeto de que la comunidad tuviera cómo crear la empresa comercializadora.

El proyecto es presentado al SENA nacional y aprobado en noviembre de 1997. Es en ese momento cuando nació formalmente la alianza. Se protocolizó con la firma de un contrato entre el SENA y la corporación Compromiso. La ejecución del contrato incorporó otras entidades que formaban parte de la alianza, las cuales aportaron además recursos propios para completar el plan de acciones. La alianza se conformó así:

- La Universidad Industrial de Santander, UIS, aporta diseños de hiladoras eléctricas y telares. Produce las máquinas y capacita a la gente en su uso. Además, capacita en otras formas de uso de

la fibra del fique. La UIS es una universidad del Estado con escuelas de diseño e ingeniería industrial.

- El Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, que además del dinero aportado con el contrato capacita a la comunidad en formación empresarial.
- Corpoica Regional 7, entidad técnica de investigación que sabe y capacita en la siembra de semilla seleccionada de frijol y en las formas de mejorar la productividad de este cultivo. Es una entidad de carácter privado y técnico
- La Asociación Nacional de Usuarios Campesinos Regional Santander, ANUC, institución con capacitación en organización de comunidades campesinas. La ANUC Santander es una organización comunitaria de orden departamental.
- La Corporación para el Desarrollo del Oriente Colombiano Compromiso, entidad que fortalece la capacitación empresarial y la organización comunitaria, además de ser la encargada de coordinar la acción de todas las otras entidades. Es una ONG.
- La Asociación de Mujeres Campesinas de Villanueva y la ANUC municipal como los interlocutores de la comunidad ante el proyecto. Son las que crean el espacio donde la comunidad se encuentra, discute, propone y evalúa. Son organizaciones comunitarias municipales.

Para operar definieron la creación de comités permanentes en los cuales se compartían criterios técnicos con las sugerencias y apreciaciones de la comunidad. Las claves que se propusieron para un buen trabajo en alianza fueron las siguientes:

- Instituciones que hagan aportes diferentes.
- Instituciones especializadas.
- Instituciones con capacidad de responder con precisión a necesidades de la comunidad.
- Trabajo grupal en el que se escuchan e incorporan propuestas de la gente, porque son el centro de la acción. La comunidad tuvo voz y voto en todo el proceso.
- Rigurosa presentación de informes e incorporación de sugerencias.

Pensando en la continuidad, desde mayo de 1998 se constituyó el comité gestor de la empresa comercializadora. Este comité estuvo integrado por líderes que representaban la comunidad y tenía la misión de crear la empresa, definir su forma jurídica, su manera de operar, y otros aspectos necesarios para conformarla. Con este comité gestor se puso en manos de la comunidad, desde el principio, el reto más grande que se propuso la alianza, crear una empresa comercializadora. Fue una empresa que nació de la mano y en las manos de la comunidad campesina de Villanueva.

La participación de la Universidad es clave porque ella aportaba la innovación en la maquinaria, sobretodo en los tornos eléctricos que han tenido una incidencia grande en la productividad, mejora de la calidad y liberación de parte del tiempo que anteriormente se dedicaba a producir. La intervención de la Universidad ahora en el proyecto no es muy grande, se está prestando una asesoría en la implementación de procesos artesanales con el fique y alguno de su sub producto.

El Sena fue un actor aportante, no solo financió el estudio socio-económico, sino que también aportó la compra de los tornos eléctricos que fueron entregados a las familias en una especie de comodato. Es importante hacer claridad que los tornos continúan siendo propiedad del SENA y que no se ha definido hasta cuando se mantendrá el usufructo que están haciendo las familias artesanas.

En los actuales momentos y por cambios políticos dentro de esta institución su participación en el proyecto no es muy activa.

Corpoica fue un actor especializado aportó la asistencia técnica y la implementación de siembra de frijol para semilla certificada. En los actuales momentos ya se tiene la certificación de calidad de esta semilla y Corpoica colabora en su consecución, pero su participación actual en el proyecto no es muy activa.

COMPROMISO ha sido gestor, sigue siendo socio de la empresa y ha sido acompañante y un asesor permanente, se puede afirmar que ha sido la ONG gestora más constante e importante dentro del proceso.

La ANUC departamental y municipal sigue siendo parte importante de la alianza y del proyecto, porque el actual gerente de la empresa comercializadora es el presidente de la ANUC departamental y se aprovechan los espacios, contactos y oportunidades que desde el ente departamental se puedan ofrecer en servicio de la empresa comercializadora

Las dos organizaciones de base municipales han sido el alma del proyecto y con éste se han visto fortalecidas.

Como se manifestó anteriormente la alianza jugó un papel clave como un ente gestor inicial del proyecto, pero cuando la mayoría de las instituciones jugó su papel y prestó el servicio que debía prestar se retiró del proyecto como actor principal y dejó que el proyecto siguiera manejado por los mismos campesinos, quienes han sido los actores principales, ellos han sido quienes han tomado las decisiones fundamentales del proyecto, ellos manejan la empresa, fijan las estrategias y las políticas y se mantienen informados de los resultados.

3. El Proyecto:

Consiste fundamentalmente en la creación funcionamiento y desarrollo de una empresa comercializadora de productos del municipio de Villanueva, llamada "Empresa Comercializadora Nuevo Villanueva" En la actualidad se están comerciando los siguientes productos.

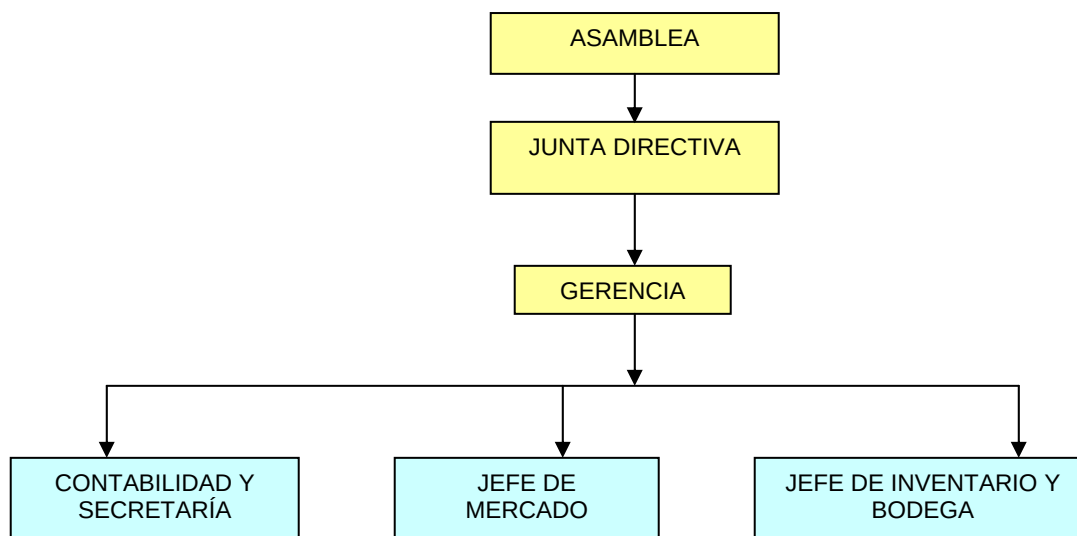
Se compra la fibra de fique para venderla a las familias artesanas que producen los sacos de fique que la empresa se encarga de vender.

Se está comercializando la producción de semilla de frijol mejorada y en este momento certificada, buscando con ello incrementar el porcentaje de germinación de la semilla para aumentar su productividad y rendimiento. Es importante que la empresa solo comercializa semilla de frijol certificada para la cual hace una labor de asistencia técnica muy cercana al productor campesino.

Con una microempresa de la localidad se está comercializando chocolate, la empresa compra el chocolate, lo entrega a la microempresa quien lo procesa y lo empaca con el nombre de la Empresa comercializadora

La comunidad pese a ser mayoritariamente productora de frijol y fique no contaba con organizaciones gremiales y comunitarias que pudieran hacerle frente a la situación del fique y del frijol. La comercialización se hallaba en manos de 32 comerciantes que controlaban todo el mercado y fijaban los precios.

La empresa Comercializadora se crea como una sociedad anónima tiene una estructura administrativa muy sencilla



La empresa fundamentalmente es administrada y operada por cuatro personas, cuyo trabajo se refuerza los fines de semana con personal temporal quien apoya principalmente las labores de mercadeo y de bodega durante sábados y domingos

La Junta directiva está compuesta por cinco principales y cinco suplentes. En la Junta directiva están representados la Asociación de Mujeres, la Anuc Departamental, la Anuc Municipal, Compromiso y la Cooperativa de Agricultores, esta Junta se reúne mensualmente.

Prevía a la creación y conformación de la Empresa Nuevo Villanueva los socios o accionistas de las organizaciones de base del municipio hacen un proceso intenso de capacitación en el manejo de la nueva maquinaria que llegó con el proyecto, en el concepto de calidad, en trabajo de grupo, en empresarialidad y en qué significa ser accionista de una sociedad anónima, cuando escogieron la forma jurídica de la empresa.

Los accionistas fundadores no tenían los \$ 50.000 que les exigían para poder ser parte de la empresa, porque su propensión al ahorro es nula, cuentan varias mujeres, como tuvieron que vender parte de sus gallinas para conseguir los cincuenta mil y poder asistir a la asamblea, desde el comienzo se crea y se parte de un voto de confianza en los demás, sin estar aún constituida la empresa las mujeres comenzaron a hacer aportes pequeños para ir consiguiendo los cincuenta mil y es así como el día que se cita a la asamblea de constitución de la empresa se presentan 182 hombres y mujeres campesinos todos con su recibo de consignación de sus \$ 50.000 como aporte inicial para la constitución de la comercializadora

4. Resultados Exitosos

Se han obtenido a partir del impulso de iniciativas de generación de ingresos con familias de estratos uno y dos.

- Creación empresa comercializadora: que en estos momentos tiene unos activos de 104 millones de pesos, un patrimonio de 75 millones, un capital social de 54 millones de pesos y un pasivo de 29 millones. El año 2.001 tuvo unos ingresos por venta de sus productos de 768 millones de pesos y unas utilidades líquidas de 4 millones de pesos.
- En estos momentos se están comprando unos 5.000 sacos en promedio semanales
- Asociar a 286 personas como accionistas. Más del 80% del capital ya pagado, como se ha dicho con un proceso de capacitación fuerte, que les ha permitido participar activamente en la toma de decisiones. La mayoría de los socios están asociados en las organizaciones de base, es decir, la Asociación de Mujeres y la Anuc municipal.
- Captar 300 clientes semanales. La intervención en el mercado ha movilizadno solo a los socios sino prácticamente a todo el municipio. Desde la venta de la fibra del fique, hasta la compra de los sacos se interviene en los actuales momentos en un 25% del mercado del fique total del municipio de Villanueva.
- Estabilización de precios. Un impacto sobre los socios, pero sobretudo sobre la totalidad del municipio ha sido la incidencia en la estabilización de precios, tanto en la compra de la materia prima del fique, pero sobretudo en el precio de compra de los sacos cada semana. Anteriormente, algún funcionario de la empresa tenía que desplazarse y estar atento a los precios que colocaban en el mercado los 3 o 4 grandes compradores de los sacos, ahora son estos los que indagan en la cooperativa a cómo se va a colocar el precio ese día. La estabilización del precio ha sido favorable para el artesano, porque ha subido el precio al que se compra su producción y ha mantenido en una estabilidad el costo de la materia prima, a pesar de las dificultades de mercado de la fibra de fique que existe en el momento.
- **Mejoramiento de ingreso del 80% de la población del municipio**, este resultado ha sido claro y ha sido uno de los más impactantes, dada la dependencia de la mayoría de las familias de este ingreso para sobrevivir. El precio que se le pagaba a la artesana por el saco no cambia en cinco años en Villanueva, a los quince días de constituirse la comercializadora el precio había subido de \$ 900 a \$ 1.100 y se había mantenido el precio de la arroba de fibra o materia prima. En los actuales momentos el precio que se paga por el saco es de \$ 1.800 y el precio de la materia prima en los últimos cuatro años solo ha subido de \$13.000 a \$15.000 la arroba. Esto significa que el 80% de la población ha podido incrementar sus ingresos en un 100%, es decir que en una semana, la familia dedicada a la artesanía del fique puede llegar a recibir \$ 75.200 para con ellos pagar la materia prima y vivir.
- **Reducción del tiempo de trabajo de cada persona de 91,5 a 40,5 horas**, por torno eléctrico. Este ha sido una de los resultados o beneficios como ellos lo dicen más importantes. Anteriormente, las mujeres y aún los niños no tenían materialmente tiempo para nada más sino para trabajar en el fique, no se podían reunir, no podían intercambiar experiencias con sus compañeras y cecinas, porque el proceso de transformación del fique les exigía todo el tiempo y también un gran esfuerzo físico porque los tornos artesanales demandaban un enorme desgaste en el físico de las mujeres. Con el proyecto y con la llegada de los 75 tornos eléctricos se redujo el tiempo en un 100% y esto le ha permitido a la mujer dedicarse a su capacitación y cualificación y a cuidar mejor a sus hijos y su familia.
- **Dos organizaciones comunitarias fuertes**. La constitución de la comercializadora ha fortalecido complementado y cualificado a la Asociación de Mujeres en este momento la asociación cuenta con 357 socias activas, se tiene 12 comités veredales y de ellas hay 150 accionistas en la empresa comercializadora. La ANUC municipal de 35 socios pasó a tener 235La fortaleza de la comercializadora en palabras de sus propios asociados está en esa base social y esa base social esta conformada en su gran mayoría por miembros de estas dos organizaciones comunitarias o de base. El proceso de capacitación intenso que se ha tenido ha permitido la cualificación de un número importante de socios en aspectos organizativos, administrativos y empresariales que les sirve para controlar y decidir sobre la

comercializadora, pero también para mejorar sus procesos dentro de sus organizaciones de base.

- **Producción con semilla mejorada, aumenta la germinación de 70% a 98%.** Para la otra parte de la población que vive del cultivo del frijol, este ha sido un resultado muy importante, ya que se aumenta la producción y en este momento se tiene ya la certificación de la semilla, lo que le abre posibilidades mayores de comercialización no solo entre los asociados sino a nivel del municipio. La demanda existente en el solo municipio difícilmente puede ser suplida por la comercializadora, es decir, posibilidades de mercado son muy amplias. Esta extensión de producción semilla exige una asistencia técnica más cercana y constante para poder seguir respondiendo con las exigencias de calidad que les demanda el hecho de la certificación de la semilla
- Desarrollar 16 parcelas de siembra de semilla seleccionada de frijol, para iniciar la recuperación de la rentabilidad de este cultivo en la zona.
- Las acciones se iniciaron en enero de 1998, cuando se presentó ante más de 200 personas el plan de trabajo y se compartió la forma en que se iba a operar. Luego empezaron a desarrollar el plan en cada una de las veredas del municipio. En diciembre de 1998 los resultados mostraron que se invirtieron un poco más de 325 millones de pesos en el proyecto Nuevo Villanueva.
- **La comunidad mejoró su red de relaciones.** Al disminuir el tiempo que las familias y especialmente las mujeres tenían que dedicar al trabajo, se han abierto las posibilidades de relacionarse más frecuentemente con sus vecinos, de asistir a las capacitaciones, a las reuniones de la empresa y de liberar tiempo para que sus hijos puedan asistir a la jornada escolar. Las organizaciones de base constituidas se han podido solidificar y continuar con el proceso de formación y capacitación buscando la cualificación continua de sus asociados.
- **Aumento de aportes de asociados a la empresa** De los \$ 50.000 iniciales que aportaron cada uno de los accionistas, con aportes que algunos de ellos siguen haciendo bien sea en efectivo o en especie, más algunos valores que se les ha abonado como resultado de la operación de la empresa en este momento ya los accionistas tienen entre \$ 120.000 y \$140.000 en promedio aportado a su empresa.
- **Creación de 15 empleos**, cuatro de ellos tiempo completo. Como se explico anteriormente con la figura de los tiempos parciales los fines de semana para atender las necesidades de compra y venta se están generando en el municipio en promedio estos empleos.
- **Mejoramiento del nivel de vida.** Los mismos beneficiarios lo ven por las dos razones anteriormente expuestas, de un lado la mejoría en el ingreso, que permite mejorar la dieta alimenticia y atender de una mejor manera la necesidad básica, " cuando no hay producción de sacos uno va un día de mercado a las 11. a.m. y los expendios de carne tienen la carne aún, cuando hay producción a esa hora ya no se consigue una libra de carne" dicen los beneficiarios. Y de otro lado las mujeres le dan mucha importancia a la reducción del número de horas que tenían que dedicar al trabajo, que como se comentó anteriormente ha mejorado mucho las relaciones y dedicación a la familia por parte de la madre. Han mejorado las mujeres sus relaciones de género, porque este ha sido un tema transversal muy trabajado por Compromiso. En los actuales momentos se tiene un mejor reconocimiento del trabajo de la mujer en el ámbito de la familia y del municipio.
- **Mejora en la autoestima y en la reflexión crítica.** Las mujeres sienten que ha mejorado su autoestima, " ahora no nos da miedo hablar en las reuniones" su participación es muy activa y lo hacen con mucha propiedad. Han mejorado su cuidado personal y la presentación personal y la de sus hijos. De otra parte, su capacidad de reflexión y de posición crítica ante su vida y ante las circunstancias que la rodean ha cambiado, se ha comenzado en varias de ellas la actitud de resignación y el proyecto les ha permitido constatar que se puede soñar y que los sueños se pueden hacer realidad. En el momento actual las mujeres son reconocidas como miembros del Consejo de Planeación y han participado en el Plan de Ordenamiento territorial del Municipio.

5. Aprendizajes

Los **aprendizajes** que destaca como factores de éxito en el desarrollo de esta iniciativa de generación de ingresos con población de estratos uno y dos son los siguientes

5.1. En lo Productivo o Iniciativa Económica

- Manteniendo a la comunidad beneficiaria en lo que ella sabe hacer y viene haciendo por años ha sido muy importante haber estructurado los cambios tecnológicos en el proceso productivo en aquel factor que más impacto podía tener.
- Es muy importante involucrarse a cadenas productivas o de comercialización más amplias y esto se hace más accesible gracias al proceso organizativo que se tiene
- Importante decidir el nicho del mercado y buscar la asesoría y asistencia técnica necesaria para hacerse fuertes en ese nicho. Por ejemplo en esta experiencia se seleccionó la semilla de frijol y se busco la asesoría hasta lograr la certificación, lo que les permite posicionarse en el mercado y ser competitivos con este producto en esa destinación específica.
- La necesidad de manejar con criterio empresarial la iniciativa económica que en este caso es comercialización, se tiene intervención en toda la cadena del servicio.
- Para la iniciativa económica es muy importante que desde el comienzo se tengan mecanismos de control claros y sencillos y que los asociados sepan que existen para que ganen confianza en su organización y en sus directivos
- Es de suma importancia tener un sistema de información claro y oportuno que mantenga a los asociados al tanto de las operaciones y decisiones que se toman a nivel del proyecto productivo y de la organización en general.

5.2. En el Desarrollo personal

- Ha sido muy importante la confianza en la gente. La comunidad fue entendida como la protagonista del proceso y no sólo como la beneficiaria y desde el comienzo se genera una confianza entre la misma comunidad beneficiada y de ésta con las instituciones y el comité gestor fue básica para el arranque y despegue del proyecto Esa confianza se genera principalmente en tres factores:
 - ♣ Porque los resultados se mostraron desde el comienzo
 - ♣ Existieron mecanismos de control claros
 - ♣ Se hizo un esfuerzo por tener un sistema de información oportuno claro y entendible para todos.
- Una necesidad Compartida y Sentida por Todos El objetivo fue la comunidad. Lo que motiva la intervención de las instituciones es aportarle a una comunidad herramientas para superar su condición de pobreza y mejorar su convivencia y calidad de vida. Se sabía sobre qué situación se iba a actuar y con qué posibilidad de éxito. La situación era tan crítica que la gente tomó la decisión de arriesgarse, rompiendo el paradigma que una empresa con gente pobre no es viable
- Capacitación previa e intensiva Este factor ha tenido una importancia muy grande, no solo por las capacidades generadas en la gente, sino por las posibilidades de integración y de fortalecimiento de las organizaciones de base que han sido el fundamento del proceso. La capacitación no solo les trajo aprendizajes en lo organizativo, en lo técnico sino también en lo empresarial y en lo personal con los resultados que ya se comentaron en el punto anterior.

5.3. En el nivel Organizativo

- Haber conformado el grupo gestor: que les permitió contar con entidades especializadas, capaces de responder con exactitud a las necesidades reales expresadas por la comunidad. El tener aún parte de esas entidades gestoras haciendo parte del proyecto ha sido un factor de sostenibilidad de la experiencia. El trabajo de las instituciones fue muy respetuoso con la

comunidad se concertaron las acciones y se actuó no por obligación sino por convicción por quienes intervinieron en el proceso. Se plantearon relaciones entre iguales construyendo en forma continua el camino.

- Contar con un liderazgo claro y Honesto. No se involucro politiquería. Los líderes han rotado de acuerdo a los momentos en que se necesitan. Se ha trabajado al ritmo de la comunidad. Y se ha ido a la gente. El proyecto se ha desarrollado en donde está la gente, es decir, en las veredas.
- Haber tenido un mecanismo claro de Planeación: se fijaron metas a corto, mediano y largo plazo, se fue más allá de lo puntual. El proyecto se fijó varias metas, pero fue pero fue descubriendo que la más valiosa era construir algo más que una empresa, es decir, organizaciones comunitarias y gremiales con capacidad para resolver con éxito los problemas que se les presenten. Nuevo Villanueva demostró que con sectores campesinos, minifundistas, artesanos y olvidados es posible construir opciones de desarrollo donde ellos mismos sean los protagonistas.
- La conformación de la Alianza institucional fue un elemento clave en este proceso, la perspectiva actual es que la comunidad de manera autónoma continúe el proceso, ya de hecho algunas de las organizaciones socias de la alianza en este momento tienen una participación muy puntual o ya no están participando.
- Es muy importante mostrar resultados pronto s en el proyecto a iniciar para mantener animada la organización y comprometerla mucho más con los propósitos planeados

6. Las debilidades

Las debilidades que tiene la experiencia se pueden sintetizar en una falta de capital de trabajo, que permita incrementar sus operaciones de compra y venta y con esto, presentar una mayor rentabilidad que le permita solidificarse financieramente. La empresa aún no es sólida financieramente hablando, sus activos son pequeños, no se cuenta con propiedades que se puedan hipotecar para conseguir capital de trabajo que es una de sus principales falacias. Contablemente se tiene 60 millones de capital de trabajo, pero de ellos le adeudan a la Empresa 48 millones, así que el liquido para capital de trabajo es muy pobre.

La empresa se ha financiado con recursos propios y unos pocos recursos que llegaron del Banco Mundial por la participación en el Plan de Alianzas Estratégicas liderado por este Banco.

Se tiene algún respaldo de la alcaldía, pero aún no se han podido hacer acuerdos para adelantar un proceso de desarrollo local, Este punto de relaciones a nivel de gobierno local y de iglesia local que tiene una gran incidencia en la comunidad es actualmente una de las debilidades del proceso.

Los planes o proyecciones de la empresa para un futuro se pueden sintetizar en los siguientes:

- Ampliar la base social, buscando que un mayor número de artesanos vendan su producción a la empresa.
- Impulsar la diversificación del uso que se le está dando al fique actualmente. Del total de la fibra ahora solo se aprovecha un 3% el resto se desperdicia, la meta es poder extender, mejorar y profesionalizar la fabricación de productos artesanales con el fique, mirar la posibilidad de producción de papel, tipo exportación con el fique Otro proyecto en este mismo sentido del fique, es buscar disminuir el problema que se está presentando con la oferta de la fibra, su consecución cada días es mas difícil y las grandes fabricas que la necesitan están acaparando la poca oferta que existe. En Villanueva no hay ni una mata de fique, entonces se está pensando en un proyecto que incentive la siembra del fique en la zona.
- Otro proyecto es el relativo al capital de trabajo, se necesita tomar estrategias diferentes para resolver el problema de la falta de capital de trabajo, una estrategia es hacerlo a

través de una capitalización por emisión de nuevas acciones, buscar recursos de la cooperación internacional, etc.

- Continuar con el proceso de capacitación empresarial y organizativa y más adelante extenderse a otros municipios de la zona.
- Extender el proyecto de fríjol- hasta hacerlo sostenible. En el momento se están comercializando cinco toneladas y la idea es llegar a 15 toneladas semanales, pero para eso se necesita capital de trabajo.

COOPERATIVA MULTISERVICIOS COOTRACOLTA: UNA EXPERIENCIA DE GENERACIÓN DE INGRESOS EN BUCARAMANGA

1 Diagnóstico de la comunidad beneficiaria:

Esta Experiencia de organización cooperativa está ubicada en la ciudad de Bucaramanga y lleva más de treinta y cinco años de existencia y que hoy se mantiene mucho más consolidada y operativamente prestando un servicio de autoservicio en productos de la canasta familiar mucho más grande y sólido de lo que se pensó inicialmente.

La Cooperativa nace como respuesta a una necesidad sentida de un grupo de trabajadores de la Compañía Nacional de Tabaco Coltabaco, que en ese momento era una de las empresas más grandes de la región y del país. Y quienes con las orientaciones y apoyo del Sindicato abren en un espacio que éste les brinda en una sede que tenían en el centro de la ciudad una cooperativa inicialmente de solo consumo.

La idea inicial de asociarse es copiada de lo que los trabajadores de la misma empresa hicieron en Cali, eso animó a los organizadores a hacer algo similar en la ciudad de Bucaramanga.

La Cooperativa se inicia con 60 socios, que como los mismos fundadores lo reconocen ninguno sabía nada de Cooperativismo, solo existía un vínculo de compañerismo, se veían todos los días, compartían y creían que juntos podían solucionar problemas o necesidades comunes como buscar mejorar su dieta alimenticia y buscar abaratar el costo de su canasta familiar.

La cooperativa nace como una tienda y luego como ellos mismos lo cuentan, a todos nos gustaba el ahorro, se fue generando la línea de ahorro y crédito. El comienzo fue muy duro, los que fueron escogidos como directivos de la Cooperativa no tenían tiempo disponible para dedicarle y tenían que hacerlo después de horas de trabajo, robándole tiempo a su sueño y a su familia porque ellos y algunos socios tenían que empacar los alimentos, organizar y administrar y eso les llevaba trabajo hasta altas horas de la noche.

La experiencia no ha sido fácil y ha tenido los ciclos que tienen toda organización viva, es decir, han tenido buenos momentos, pero también han tenido momentos en que han estado prácticamente quebrados y nuevamente se levantan. Cuentan los socios fundadores que por lo menos en estos años de vida han estado a punto de cerrar la cooperativa en cuatro oportunidades, pero siempre ha existido un grupo de socios que lidera una idea innovadora y se ha tenido el respaldo de los demás asociados.

Cada socio debía aportar \$ 40.000 cuando se fundó la cooperativa, pero lo comenzaron a hacer en descuentos que les hacía la empresa de \$3 semanales. Al año de constituirse se presentó la oportunidad de comprar un lote, excelentemente situado, en donde hoy funciona la Cooperativa y los directivos de ese tiempo con mucha visión y con el respaldo del Sindicato se arriesgaron a hacer la inversión, que como se verá más adelante, hoy en día, es considerada como uno de los factores de sostenibilidad y de éxito de esta experiencia.

Con el tiempo y con la colaboración del Sindicato se logra también un mayor respaldo de la empresa, se obtiene una liberación de algunas horas para que el gerente atienda el manejo de la cooperativa y se logran algunos auxilios financieros y en materiales para la cooperativa. En el año 67 se presenta la huelga grande en la Empresa y la Cooperativa pudo respaldar a los asociados facilitándoles el mercado para sus familias, pero esto hace que la cooperativa se cuelgue en un crédito que tenía y se pensó en terminarla, pero cinco de sus asociados hipotecaron sus casas para respaldar la cooperativa y aunque el crédito no alcanzó, la cooperativa no murió, en el año 71 se vieron obligados a cerrar mercadeo y solo mantuvieron ahorro y crédito, pero a nivel de las

conocidas cadenas que generalmente se hacen entre empleados de una empresa. Esta estrategia mantuvo viva la cooperativa y poco a poco se fueron levantando y abriendo nuevamente la parte de consumo.

En el proceso se dieron otras crisis pero siempre se contó con un grupo de directivos que no desfalleció y que manejó las cosas con mucha honestidad y esto les dio a los asociados mucha tranquilidad y también mucho sentido de pertenencia a la Cooperativa.

La última crisis se tuvo hace unos cinco años en que entra un funcionario que no había vivido el proceso y desbarata prácticamente todo lo que traía, la cooperativa se viene a pique y se convoca a una asamblea en donde se le pide a cada asociado que aporte \$ 100.000, todo el mundo responde y se vuelve a llamar a los Consejos de la Cooperativa a algunos de los fundadores que reinician un nuevo despegue de la Cooperativa.

Con las reformas que ha tenido el sistema cooperativo a raíz de la crisis la cooperativa se ve obligada por ley a cerrar su sección de ahorro y crédito y mantiene sólo su sección de consumo, que hoy tiene un supermercado en que se atiende el servicio de todos los alimentos de la canasta familiar, vestido, ropa, drogas y todo a nivel de los grandes hipermercados y compite con dificultad pero con una excelente calidad, atención a sus clientes y diferenciación en precios frente a la competencia.

El proceso organizativo ha estado caracterizado porque siempre se ha trabajado con empleados o familiares de la compañía, ha existido un gran compromiso y como se dijo un alto sentido de pertenencia a pesar de que en el proceso no se contó con capacitación inicial. A pesar de estar enmarcados en un sistema organizativo muy definido y muy reglamentado se ha tenido la iniciativa y la flexibilidad para adoptar estrategias innovadoras que le han permitido a la organización salir de las crisis que ha tenido y crecer a pesar de las dificultades, no solo financieramente, sino en número de socios.

En el aspecto organizativo ha sido importante que a pesar de los años los socios fundadores siguen teniéndose en cuenta y siguen influyendo en la marcha de la cooperativa, pero ellos con mentalidad de cambio han aceptado que entre otra generación a remplazarlos en los cargos directivos y operativos y esto ha permitido que la cooperativa se adapte a los cambios y retos que le va imponiendo la modernidad y la competencia

2. El enfoque de trabajo

La entidad desarrolla un enfoque de trabajo que ha estado enmarcado en iniciativa productiva dirigida a estratos dos o tres principalmente y en orden a satisfacer la necesidad de consumo de bienes y servicios de la canasta familiar y del ahorro y del crédito inicialmente. Vale resaltar que es una experiencia solidaria en uno de los sectores en donde es más difícil que una experiencia de tipo solidario se mantenga, el sector de la comercialización ha sido un sector difícil, muy poco exitoso y causante de la ruptura de muchos procesos organizativos, por eso es interesante estudiar esta experiencia, que a pesar de las dificultades se mantiene haciendo competencia a los grandes espacios de hipermercados con los cuales es muy difícil competir por volúmenes y por precios.

El enfoque de trabajo inicialmente se basó en el voluntariado, muy cimentado en ese deseo sincero de un grupo de filántropos que estaban convencidos que unidos se podían ayudar, pero poco técnico y estructurado. Cuentan ellos, por ejemplo que arrancaron sin contabilidad y que durante varios años, en sus palabras llevaron la contabilidad de puntilla, en una iban colocando lo que debían pagar y en la otra el recibo de lo que les entraba. No tuvieron una capacitación previa, ni en cooperativismo, ni en administración, ni en gestión, ni en trabajo en equipo solo los animaba el vínculo que existía entre los asociados, las ganas de servir y de hacer una administración limpia de los recursos de la cooperativa.

El proyecto nace de una necesidad muy grande y muy sentida, no existieron **factores de política institucional** ni del Estado ni de los particulares que impulsara la iniciativa, fue la necesidad la que los impulsó y la toma de conciencia de la posibilidad de mejorar su situación económica

3. El proyecto.

Es una Cooperativa de consumo, con un gran supermercado excelentemente situado y que presta un muy buen servicio a la ciudadanía de Bucaramanga. Esta abierto a todos los públicos, pero por su ubicación el público al que sirve está situado en estratos 3 y 4 de la población.

Los beneficiarios directos del programa fuera del público en general que se beneficia del servicio son los asociados, hombres y mujeres, la gran mayoría ex empleados de la Compañía Colombiana de Tabaco, muchos de ellos profesionales, pensionados, hijos de los empleados y ubicados en los estratos dos, tres y cuatro.

Este proyecto no está en función de los estratos más bajos de la ciudad, pero se ha querido sistematizar porque es una experiencia de organización, que tiene muchas lecciones aprendidas para servir de espejo a otras iniciativas o experiencias que se quieran montar en el campo de las iniciativas productivas solidarias.

La empresa Cooperativa tiene la misma estructura de una cooperativa de acuerdo a la legislación. El consejo de administración está compuesto por siete principales y siete suplentes, con un presidente un vicepresidente y un secretario

La Junta directiva está compuesta por tres miembros principales y tres suplentes. Tiene un comité de apelaciones, un comité de educación, un comité social un comité de finanzas, un revisor fiscal, un gerente, una contadora, un tesorero y todo el staff de mercadeo, compras y ventas y 110 empleados directos y unos 26 indirectos.

En la actualidad la Cooperativa tiene 410 asociados, se ha abierto los vínculos para los familiares de los socios sobretodo cuando estos fallecen.

La empresa es administrada con los avances tecnológicos que se dan en este tipo de empresas de servicios y que garantiza una presentación de los productos con alta calidad y con una eficiente atención de los empleados.

El comité de educación realiza algunos cursos de capacitación, pero este no ha sido un factor de fortaleza constante en la cooperativa, porque cuando las circunstancias financieras no han sido las mejores esta acción se ve muy restringida.

Se ha tenido especial cuidado en la selección y cualificación del talento humano que se tiene, se tiene una política de estar mandando a cursos que tengan que ver con su trabajo. La cooperativa ha atrabajado mucho en función de alianzas, se tiene en la prestación del servicio que realiza varios convenios con entidades organizaciones del sector solidario, a quienes se surte o se provee a sus asociados de los bienes de consumo y de la canasta familiar que la cooperativa vende

De otro lado la Cooperativa ha estado en la creación, animación de otras organizaciones solidarias como Comultrasan, una cooperativa de servicios financieros muy grande en este departamento, de la Funeraria los Olivos, una cooperativa de servicios funerarios que presta un servicio en el ámbito nacional y de otras instituciones como UCONAL y Coopcentral.

4. Resultados Exitosos

Se han obtenido a partir del impulso de iniciativas de generación de ingresos con familias de estratos uno y dos.

- **Creación, sostenimiento de una empresa solidaria comercializadora por 38 años:** que en estos momentos tiene unos activos de 4.876 millones de pesos, un patrimonio de 1.922 millones, un capital social de 230 millones de pesos y un pasivo de 2.952 millones. El año 2.001 tuvo unos ingresos por venta de sus productos de 16.000 millones de pesos y unas utilidades liquidas de 50 millones de pesos. Cuenta una edificio de cuatro plantas y un lote excelentemente situado cuyo valor en libros asciende a más de 2.300 millones. Esta consolidación se ha logrado durante 38 años de labores, con muchos altibajos, crisis pero también con muchos éxitos
- **Asociar a 410 personas.** Y generando más de 130 empleos entre directos e indirectos. La participación de los asociados es muy alta, en una asamblea que se hace con participación plena esta asistiendo entre el 75 y el 89% de los asociados
- **Incidencia en la regulación de precios.** Aunque no se tiene un indicador claro que muestre este resultado, si se tiene una política de precios competitivos y en muchos artículos por debajo de las grandes cadenas de supermercados y de supermercados de las Cajas de Compensación. Se tiene una política de créditos en mercancía para los socios y de convenios especiales para con otras entidades del sector solidario
- **Apoyo a la creación y desarrollo de otras organizaciones del sector solidario.** Ya se mencionaron anteriormente y en ellos la cooperativa ha participado en la iniciativa de su creación y en algunas haciendo parte como socio de las mismas.

5. Aprendizajes

Los **aprendizajes** que destaca como factores de éxito en el desarrollo de esta iniciativa de generación de ingresos son los siguientes

5.1. En lo productivo o iniciativa económica

- **La capacidad de innovación** y de definición de nuevas estrategias de acción en sus directivos en los momentos en que la Cooperativa requirió cambios y tomar riesgos en las decisiones.
- **La flexibilidad ante los cambios** de la demanda y de la oferta del sector en que se opera, y haber contado en el área de mercados con la asesoría y la capacitación suficiente para enfrentar los nuevos retos.
- El **análisis permanente de la competencia** para el diseño de estrategias. de permanencia en el negocio.
- **La incorporación de nuevas tecnologías**, informática, en mercadeo, en presentación de productos, etc
- Por el sector en que se encuentran **la ubicación del negocio** ha sido clave, la visión que tuvieron los fundadores al comprar el lote ha sido una clave de éxito. De otro lado el nunca haber tenido que pagar arriendo, los ha liberado de un costo fijo y les ha permitido una subsistencia aún en los momentos críticos.
- Poder competir con servicios, precios y productos a pesar de la llegada a la ciudad de Bucaramanga de grandes supermercados se han logrado posesionar en un mercado gracias a su competitividad.
- **Manejo sano de cartera** durante toda la existencia de la cooperativa se ha logrado mantener la cartera en porcentajes adecuados de morosidad.

5.2. En el Desarrollo Personal

- **Respeto a la persona** y reconocimiento de las potencialidades de todo el personal lo que le ha permitido ser perseverantes y salir adelante en los momentos difíciles.
- **La participación y la presencia de la mujer** en la cuerpos directivos y en la toma de decisiones sobre políticas y estrategias a seguir que permitieran un cambio, un reinicio o una solución al momento de crisis.
- Haber permitido que la Cooperativa fuera un espacio de socialización de encuentro y de reencuentro de sus socios una vez se termino la empresa.
- **La identidad cultural** entre los asociados, todos estaban más o menos al mismo nivel, se conocían y había cosas que los unían fuera de la cooperativa.

5.3. En el Nivel Organizativo

- **La transparencia** en el manejo de los recursos ha generado confianza en la gente y solidaridad con las institución en los momentos de dificultad de ésta, como fue el caso de los asociados que hipotecaron su casa para salvar en determinado momento la Cooperativa.
- Uno de los factores de éxito fue **explicitar y tener siempre en cuenta lo que los asociados querían y buscar darle respuesta** aún en los momentos más difíciles de la institución y de la gente como fue el momento de la huelga en la empresa.
- **El sentido de pertenencia** de los socios y el compromiso de sus directivos que les permitió sortear los momentos de crisis.
- **El trabajo y toma de decisiones en equipo** siempre el gerente ha contado con un equipo fuerte de colaboradores a nivel de consejeros o nivel de empleados que les ha permitido enfrentar los retos y salir adelante en las dificultades.
- **Prudencia en las decisiones**, realizando estudios de factibilidad previos para valorar el riesgo de las inversiones. La vez que no se hizo ocasionó una de las crisis que se generó en la cooperativa y que radicó fundamentalmente en la compra de activos fijos con capital de trabajo en un negocio en donde éste último es fundamental. Eso ocasionó una de las principales crisis.
- **Estrategias de alianzas** y convenios con entidades del mismo sector cooperativo o solidario, que permiten fortalecer la operación de las cooperativas.

6 Las debilidades

Las debilidades que tiene la experiencia se pueden sintetizar en:

- El sector donde realiza su operación que lo hace muy vulnerable a la competencia de los grandes hipermercados, de todas maneras se confía en que el sitio de ubicación del supermercado y los convenios que se tienen con otras organizaciones solidarias les permita subsistir a la llegada, en un futuro muy cercano, de un nuevo hipermercado a la ciudad de Bucaramanga.
- La cooperativa financieramente depende mucho de la operación que realiza ya que los aportes de los asociados no es muy grande.
- La solidez de la cooperativa en gran parte esta representada en sus activos fijos pero en los actuales momentos de coyuntura económica del país realizar estos activos no es nada fácil para darle capital de trabajo que es lo que mas se necesita en el negocio en que se encuentra.

La cooperativa se financia fundamentalmente con créditos del sector financiero formal, generalmente adquiridos a tres años de plazo.

Los planes o proyecciones de la cooperativa para un futuro se pueden sintetizar en los siguientes:

- Abrir otros puntos de venta bien sea en Bucaramanga o en otros municipios del departamento.

- ☐ Llevar a cabo un plan de trabajo con los jóvenes principalmente del campo impulsándoles a crear cooperativas de trabajo asociado.
- ☐ Mejorar el sistema de comunicación a los socios haciéndolo mas frecuente y oportuno.
- ☐ Mantener una política de capacitación permanente al personal empleado.
- ☐ Mantener una política de control y reducción de gastos.
- ☐ Fortalecer relaciones con el sector solidario que le permita una integración económica y gremial.

ASOCIACION MUJERES DEL RIO –ASRIO-

Experiencia de Generación de Ingresos

1 Diagnóstico de la comunidad beneficiaria:

CARACTERISTICAS Y LOCALIZACION DEL TINTAL CENTRAL

El proceso se ha desarrollado en la localidad de Kennedy, en el sector de Patio Bonito, específicamente en el Barrio Galán.

La localidad de Kennedy está ubicada en el “Borde occidental de la ciudad”, albergando un corredor de desarrollo Norte-Sur en perspectiva de dar completas a la trama funcional de la ciudad; en el sentido oriente-occidente, se mantiene una múltiple tensión: entre la expansión de la urbanización, la ocupación del territorio y del sistema ambiental y, el desplazamiento de población vulnerable, la necesidad de contención del límite de la ciudad y la definición de zonas Metropolitanas.

Habitan allí en Kennedy cerca de 700.000 habitantes, limita por el oriente con la avenida 68, por el norte con los ríos Fucha y Bogotá, por el sur con la Autopista del Sur y el río Tunjuelito y por el occidente con el camino de Osorio localidad de Bosa.

Kennedy es una ciudad dentro de la ciudad, el comportamiento de sus indicadores (crecimiento poblacional, presencia institucional, niveles de educación, hacinamiento, cobertura de servicios públicos, niveles de violencia, dinámicas económicas, sociales, etc.) son similares a los promedios de Bogotá: Refleja la complejidad de la ciudad.

La localidad de Kennedy no es un asentamiento homogéneo, a su interior se pueden ubicar subregiones (Mapa 3) con características comunes según origen, formas de urbanización, estratificación, posición respecto de la ciudad:

Sector 1. TINTAL CENTRAL. Definido como sector de desarrollo progresivo; sin un proceso previo de planificación urbana, allí habitan cerca de 160.000 habitantes se ubica como el área Suburbana de Kennedy localizada entre el río Bogotá y la Avenida a Abastos, la población que la Habita es mayoritariamente de Estrato dos.

En esta zona se concentran varios de los Megaproyectos de la ciudad (Mapa 2): Metro, Corabastos (Centro de acopio y mercadeo de alimentos perecederos de Escala Metropolitano), Avenidas Ciudad de Cali, Longitudinal de Occidente, (acceso occidental de la ciudad), proceso de descontaminación del río Bogotá, etc. que hacen prever una reconfiguración del uso del suelo, aún no muy clara; condición que puede ser una oportunidad si logra generar las condiciones para articular la población al desarrollo; pero puede convertirse también en una dificultad si lo que se obtiene es un desplazamiento de la población hacia otras zonas de la ciudad en peores condiciones o no se logra articular sinérgicamente a los distintos actores sociales para capitalizar esta confluencia de proyectos en favor del desarrollo local.

El sector 2. Relacionado con el Kennedy Antiguo, originario se caracteriza por asentamientos populares que habitan en multifamiliares, con un proceso urbanístico planificado y mucho mas consolidado, allí se localizan principalmente las sedes de las Instituciones de Gobierno local.

El Sector 3. Conformado por barrios como Castilla, Mandalay, Marsella, se caracteriza por seguir un diseño planificado, ocupado por viviendas unifamiliares fundamentalmente, con bajas densidades y donde habita población de estratos 3 y 4.

EL sector 4. Conocido como Carvajal, es una zona con usos múltiples, Comercial, de servicios, de industria y de vivienda, ha tenido un origen que podría reflejar el camino que va a recorrer “El Tintal”, donde en una zona de desarrollo progresivo de la ciudad relativamente pequeña se ve atravesada por múltiples Proyectos Urbanos.

Sector 5. Corresponde al Tintal Norte, zona suburbana de Kennedy que esta por desarrollar, por incorporar a la ciudad se prevé un desarrollo muy rápido la ubicación adyacente al Tintal Central nos hace prever una Gran dinámica en la demanda de servicios. Las “Plusvalías”, generadas por el proceso de adecuación para la urbanización hacen prever que se van a generar recursos para el desarrollo de proyectos de interés general de la ciudad.

Comportamiento de los indicadores económicos y sociales en el Tintal Central.

La población del Tintal central, según datos de 1998¹⁸ es de 154.673 personas, las cuales conforman 35.432 hogares, mayoritariamente de estrato 2, (11.763 personas), con un promedio de 4.37 personas por hogar.

Según los indicadores de Necesidades Básicas Insatisfechas -NBI- las principales carencias están asociadas al estado de las viviendas y del entorno físico de éstas presentan un alto deterioro afectando sustancialmente la calidad de vida de sus habitantes.

A nivel de coberturas de salud y educación la población del Tintal presenta importantes carencias: el 33% de las personas no están cubiertas por algún servicio de salud. Esta condición se ve reflejada entre la población en edad de trabajar (117.179 personas) de las cuales el 32.7% no están cubiertas por los servicios de salud.

En relación con la educación, aunque solo 5587 personas son analfabetas, los niveles educativos alcanzados son precarios, el 50.8% de las personas de 5 años y más (138.845) ha cursado algún nivel de secundaria o de educación técnica y el 42% de la población solo ha cursado algún grado de primaria. Igualmente los índices de deserción escolar alcanzan un 71.5%, el 64% por razones económicas y de las personas actualmente articuladas al sistema educativo el 70% no se encuentra en el nivel educativo óptimo para la edad que tienen.

Una lectura de los indicadores económicos muestra una relación más estrecha del empleo y el nivel de ingreso con las condiciones de pobreza que los de NBI. La población en edad de trabajar -PET- del Tintal Central es de 117.179 personas que corresponde al 75.8% de la población de este territorio. De la PET, el 56.8% es población económicamente activa (66.432) y de ellos el 91.24% están ocupados

Según los agregados sectoriales el 31% de la población está ocupada en la construcción y un 20% en la prestación de servicios personales y sociales y un 11% en actividades agropecuarias.

¹⁸ _ La información corresponde a los resultados de la Encuesta a hogares realizada por la Fundación Social en Julio de 1998 en el Tintal central y ajustada por Fresneda Oscar con proyecciones a 1999.

La población ocupada según grupo ocupacional muestra un alto porcentaje, 44% que trabajan como operarios no agrícolas, principalmente en los sectores de comercio y restaurantes (el 19%) y de servicios de electricidad, gas y agua (18%); otro 27% de los ocupados son comerciantes y vendedores, articulados mayoritariamente al sector de la construcción (84%); un 18% de los ocupados desempeña servicios personales, el 70% en el sector de servicios comunales y sociales y el 13% en el sector de la construcción.

Según otras fuentes¹⁹ en el Tintal Central priman las actividades comerciales, concentradas y articuladas fundamentalmente a CORABASTOS, de 7316 establecimientos comerciales el 61% se concentran en el sector censal 4513 en el que se encuentra ubicado este centro de distribución de alimentos, que si bien es cierto se constituye en el más importante del país, su impacto en el desarrollo de la zona sigue siendo insuficiente. El empleo que genera esta empresa es de baja calificación, la población está desprotegida socialmente, es mal remunerado, a destajo, razones que contribuyen a que los excedentes que genera no se reviertan ni en su gente, ni en la localidad; menos concentrado pero con un nivel importante está el comercio de materiales de construcción; un segundo lugar lo ocupan las actividades de servicios, de un total de 2173 establecimientos observados el 22% se encuentran en el sector censal 4534 que se conoce como Patio bonito, muchas de estas actividades están relacionadas con la dinámica que genera este centro nacional de distribución de alimentos y la actividad de construcción; menor proporción representan las unidades económicas dedicadas a la industria, estas suman 395 unidades, el 20% de las cuales están ubicadas en Patio bonito²⁰. Se destaca en este caso la presencia de pequeños talleres de metalmecánica, bodegas para procesamiento y empaque de pulpa de fruta, fabricación de colchones y transformación del plástico.

Kennedy es una localidad que tiene una importante tradición de expresiones organizativas, culturales y juveniles, de mujeres, ambientales, que trabajan por la localidad. Una de estas y quizá, de las más antiguas es la Asociación mujeres del río –ASRIO- constituida desde 1995.

Se ubica en ciudad Galán un barrio del Tintal, surge con la ayuda de Ceudes una ONG, a partir de capacitaciones en contaduría ofrecidas por esta organización. Una de las motivaciones de este grupo de mujeres es dar respuesta a sus problemas económicos. En un principio conformaron una tienda para vender ropa usada, 1995, luego conformaron la tienda comunitaria y un jardín infantil en 1996 y por ultimo edificaron su propia sede. Este año comienzan un nuevo programa de trabajo con comedores comunitarios. Por medio de estas actividades han logrado una valoración del papel de la mujer en la sociedad y han demostrado sus potencialidades generadas por este reconocimiento entre su comunidad, como son la generación de ingresos, el trabajo colectivo y de promoción comunitaria a través de la solidaridad y el aporte voluntario, igualmente la superación personal y el tratamiento a los conflictos familiares.

Su relación con la comunidad se da desde los servicios que prestan y de programas deportivos, jornadas de reflexión y marchas por la paz y de recuperación de espacios públicos.

2 Enfoque de trabajo

Los elementos centrales del enfoque se resumen en cinco:

- ♣ Trabajo voluntario de asociadas
- ♣ Trabajo con perspectiva de apoyo a la comunidad
- ♣ Solidaridad y respeto mutuo como los valores fundamentales
- ♣ Fortalecimiento de la condición de mujer en tanto mujer y como miembro del grupo familiar

¹⁹ . Marco de área para investigaciones económicas, DANE, 1998; Recorridos orientados a identificar las actividades y dinámicas visibles en el Tintal Central por parte del equipo de trabajo de la Fundación Social - Regional Bogotá.

²⁰ Debe aclararse que por la metodología utilizada para construir el marco de área , observación, y de la industria misma, establecimientos cerrados, seguramente se encuentra subregistrada, no obstante es un referente inicial que permite profundizar el estudio de sectores que se amerite necesarios.

- ♣ Generación de confianza entre los asociados y con la comunidad del entorno.

Es de anotar que este elemento, la construcción de confianza que está en la base del enfoque de trabajo se logra a partir de varios factores:

- La circulación de la información de interés de los asociados, en forma clara y transparente.
- La rotación de todas las personas articuladas a los espacios de trabajo por cada uno de los programas
- Se han venido construyendo unas normas de convivencia a partir de las propias necesidades del grupo las cuales se respetan y fortalecen.

3. El proyecto

Consiste en la agrupación de mujeres alrededor de una iniciativa de venta de ropa usada y la posterior creación de nuevos programas –jardín infantil, tienda comunitaria, comedor comunitario, además del grupo de construcción que dio como resultado el edificio en el que hoy tienen su sede de trabajo, atendidos de manera fundamentalmente voluntaria por las mujeres asociadas y encaminado a generar impacto positivos tanto en sus propias familias como en comunidad del sector en términos de calidad de vida. La mayoría de mujeres tienen sus hijos en el jardín, se les subsidia una parte de la pensión y tienen la posibilidad de almorzar ellos y sus hijos, además de tener servicio médico en la sede.

Igualmente, han constituido el “Fondo de ahorro de Mujeres para Mujeres” que se constituye con un aporte de 5 millones de pesos que obtuvieron por un premio, el cual funciona bajo una reglamentación muy sencilla, acordada colectivamente, que consiste en que semanalmente cada persona deposita una suma de dinero, lo cual les da derecho a acceder a créditos pequeños, por plazos cortos y sin intereses, solamente aportan una cuota de administración que varía según el monto prestado. Al final de año se devuelve el ahorro y se distribuyen las utilidades.

Sorprende el hecho que no paguen intereses y garanticen que todas las personas pagan sin recurrir a mecanismos de presión, sino a partir de la confianza en el proyecto y en el grupo. La comunidad es quien alimenta el fondo y es un soporte fundamental.

Un tercer eje del proyecto es el relacionamiento con la comunidad: La construcción de asociaciones, el trabajo de las mujeres y la independencia política son elementos que para estas comunidades no son muy comunes, por ello este proyecto lo considera como una de sus fortalezas, su carta de presentación y el factor que mayor reconocimiento les ha permitido ganar en la comunidad del sector.

Otro elemento clave en el proyecto es la gestión individual y asistida por la ONG que les acompaña, ante el Estado – han logrado conseguir contratos de prestación de servicios con el DABS, y con Bienestar Familiar – y con la cooperación internacional – específicamente aportes para el fortalecimiento institucional, la asesoría y parte del capital semilla para el montaje de los programas –

Se ha venido construyendo confianza con la comunidad a través de la prestación de sus servicios, así como de la participación en jornadas de reflexión por la paz, en espacios de recuperación de espacios públicos –parques infantiles en el sector de Patio Bonito- y de espacios de participación en los encuentros ciudadanos y diseño y gestión de planes de desarrollo local.

La construcción del edificio por mujeres, en una zona que estaba amenazada por el desalojo, por estar considerada no urbanizable²¹ y la persistencia del grupo en su trabajo dio a la comunidad del sector confianza para mejorar sus viviendas y acercarse a los procesos comunitarios. Este grupo es para la comunidad un referente en términos organizativos, participativos, de trabajo y empleo, de relaciones familiares y con la comunidad.

Otro elemento que fortalece la confianza al interior del grupo y en la comunidad en la posibilidad de réplica que han alcanzado en dos espacios geográficos distintos, en Usme y en Bosa a partir de los comedores comunitarios. En las tres experiencias se agrupan alrededor de 100 mujeres.

4. Resultados exitosos

A partir de los criterios considerados por la consultoría como factores de éxito, la experiencia de ASRIO es medianamente exitosa. Los elementos fuertes de ésta se encuentran en alguna articulación a circuitos de mercado aunque no siempre de manera deliberada. Se expresa en que tienen en cuenta las necesidades de servicios en el entorno, tienen conocimiento de las características de la demanda y han desarrollado algunos procedimientos administrativos que les permiten funcionar de manera aceptable en términos empresariales.

En cuanto a la cobertura poblacional, principalmente por la capacidad para configurar programas de trabajo que ofrecen empleo a algunos de sus asociados a partir de dos unidades base, la tienda y el jardín. Además la posibilidad creciente que ha venido ganando que tiende a que las personas se remuneren satisfactoriamente y se compense de mejor manera el trabajo voluntario que aportan las asociadas. El grupo base se amplía progresivamente a partir de la formación, el acompañamiento y la gestión.

De igual forma, es una fortaleza la capacidad que han adquirido para relacionarse con su entorno, en varios frentes, político, organizativo y económico para gestionar proyectos y obtener los contratos con entidades del estado porque esto les permite ir ganando autosuficiencia contrarrestar la vulnerabilidad que se genera por la dependencia de los recursos de apoyo que ofrece la cooperación internacional. En este momento tienen un reconocimiento entre la comunidad, ante el Estado, entre las Ong's y con algunas agencias de Cooperación internacional.

Estos factores permiten reconocer fortalezas que contribuyen a la sostenibilidad del proceso, La experiencia se mantiene y proyecta en el tiempo, condición que está supeditada a mantener las fortalezas existentes y a superar dificultades que aún pesan como son el diseño de estrategias de comercialización de manera sistemática, la incorporación de mayores niveles de formalidad en los procedimientos administrativos, la construcción de mayor autonomía frente a la ONG que acompaña el proceso, la exploración de actividades más competitivas que les permita vincular a las mujeres a un proceso de capacitación más técnico con el SENA u otra entidad y explotar ese potencial de esfuerzo propio y confianza que el grupo ha construido para que los programas generen los rendimientos suficientes en el mediano plazo, se posicionen de manera más competitiva en el mercado y les permita remuneraciones adecuadas y el acceso a otros servicios de seguridad social y recreación complementarios.

Igualmente es necesario insistir en la necesidad de explorar posibilidades de tecnificación de la actividad en función de mayores niveles de eficiencia y eficacia de sus acciones productivas, de promoción del empleo y en general, de generación de ingresos, el relacionamiento entre similares, con empresarios de mayor capacidad económica, con entidades públicas; con ONG's; con Universidades e institutos técnicos para constituir sinergias institucionales que aminoren los costos de transacción en la gestión económica y permitan insertarse en cadenas de gestión.

²¹ Por estar ubicada a 500 metros del margen del río Bogotá, pero que posteriormente ante la reducción del límite a 300 metros, se logra mantener las construcciones y desarrollos urbanos ya construidos o en proyecto.

5. Aprendizajes

- En términos productivos: las **estrategias de trabajo** exitosas están basadas en
 - Trabajo voluntario compromete a las personas con el proyecto
 - Garantizar el respeto mutuo, el trato justo y la solidaridad entre los asociados y con quienes trabajan en las diferentes modalidades.
 - Conformación del fondo comunitario de mujeres para mujeres
 - Ceudes ha acompañado el proceso de manera pedagógica, en este momento Asrio gestiona sus proyectos y apoya otros grupos en otras localidades.
 - La generación de ingresos es un componente de la gestión social, se da acompañado del desarrollo personal y del fortalecimiento organizativo
 - Es posible mejorar los ingresos de la población de estratos uno y dos por el trabajo asociativo y los espacios que se abrieron en la comunidad del entorno
- En **desarrollo personal**
 - Cualificación en desarrollo humano con perspectiva de género, valorando los roles y potencialidades de la mujer en procesos productivos
 - Desarrollo de procesos de confianza y solidaridad entre las mujeres
 - Capacidad de mostrar resultados ante la comunidad a partir del trabajo comunitario y solidario de las mujeres
- En **términos organizativos**
 - El trabajo del grupo genera confianza en el sector, la gente cree en ellas y que es posible emprender procesos colectivos de generación de ingresos.
 - Se ha privilegiado el trabajo colectivo porque forma a las personas y permite que se ejerza la solidaridad; además, la comunidad las reconoce y respeta por su trabajo asociativo.

COOPERATIVA MULTIACTIVA DE TRABAJADORES DE LA CONSTRUCCION DEL TINTAL CENTRAL -CONSTRUCTINTAL -

1 Diagnóstico de la comunidad beneficiaria:

La Cooperativa Multiactiva de trabajadores de la construcción, del Tintal Central – COONSTRUCTINTAL-: Es un espacio organizativo, de trabajo y de gestión compartida entre vecinos de la comunidad para enfrentar una de las mayores dificultades que encuentra la población de escasos recursos dispersa en la ciudad, con capacidades acumuladas pero sin certificación de estas y afectadas por la múltiple intermediación que rodea el acceso a contratos de trabajo en el sector formal de la economía. Para el acceso a contratación, la existencia de la organización es una condición básica para ser reconocido y tomado en cuenta por los agentes públicos y privados que controlan el mercado de la construcción.

Este espacio resulta de un interesante proceso de documentación, exploración, capacitación y concertación entre los participantes del proyecto sobre la forma organizativa a adoptar. En esta dinámica logran colectivamente resolver problemas, elaborar estatutos y reglamentos de trabajo, conformar unidades económicas especializadas en diferentes ramas de la construcción²², hacer planes de trabajo de corto y mediano plazo para la Cooperativa y por unidades; participar de un proceso de capacitación técnica²³ y en desarrollo humano por espacio de 6 meses; gestionar la

²² Unidad de construcción, de electricidad, de metalisteria, de sistemas y maderas.

²³ En este proceso se vincula el SENA y se cuenta con la colaboración del CEDIT Rodrigo de Triana, colegio técnico ubicado en Patio Bonito, con el préstamo de las instalaciones en la jornada Nocturna por 8 meses.

formalización. Todo este proceso contó con la asesoría permanente de profesionales de distintas entidades públicas y privadas²⁴, por espacio de año y medio.

Su conformación como cooperativa es muy reciente, comienzos del año 2001, por lo tanto la experiencia apenas comienza, las instancias administrativas están estructurando su funcionamiento y los mecanismos de legitimación real ante los asociados; hay dificultades en el tratamiento de conflictos; experiencia muy débil en la gestión administrativa y mayor en procesos asociativos de trabajo. No obstante, han logrado superar una crisis administrativa y fortalecer su misión y visión y posicionamiento entre la comunidad del sector.

MISIÓN

Producir bienes y servicios de calidad relacionados con el ramo de la construcción, para ello se constituye como grupo solidario y se dispone a organizarse para integrar aportes individuales y colectivos internos y externos.

La Cooperativa se proyecta como actor social en el Tintal, en esa perspectiva desarrolla instrumentos y prácticas comunitarias que le permitan integrarse a su interior y con la comunidad del entorno.

VISIÓN

Generar condiciones de trabajo solidario para los asociados y la comunidad del sector que den lugar al mejoramiento de su calidad de vida, y en alianza con los actores locales y distritales contribuyan al desarrollo integral del territorio - Patio Bonito -.

2 Situación actual de la Cooperativa

La Cooperativa esta conformada por 55 socios agrupados en cinco unidades de trabajo, capacitados técnica, empresarial y humanamente. En proceso de conocimiento interno y reconocimiento e integración ante la comunidad del sector.

En este momento, es una organización formalmente constituida que está conformada por personas naturales pero a su interior funcionan como espacios organizados las unidades de especialización por actividad a manera de departamentos o áreas. Queda planteada la posibilidad futura de que dichas unidades se constituyan a su vez en empresas, con personería jurídica, pero que seguirían trabajando de alguna manera con la cooperativa.

Ha comenzado su proceso de estabilización tanto en su funcionamiento, como en la definición de productos, servicios y vocación productiva. Tiene dificultades de recursos, necesidades de mayor capacitación en áreas técnicas y de desarrollo humano para fortalecerse como grupo, como personas y obtener certificación de su experiencia, pues la mayoría tiene experiencia práctica pero conocimientos empíricos. La falta de certificación y la reciente constitución como entidad no da suficiente confianza entre los socios nuevos y con las empresas contratistas.

Cuenta con alguna tecnología, equipos y herramientas de los socios y otras gestionadas a través de los proyectos de las unidades económicas constituidas, en el proceso de apoyo de la alianza interinstitucional referida atrás. En perspectiva de su fortalecimiento empresarial está constituyendo un centro de producción, espacio físico en el que centralizan parte de la maquinaria existente y aspiran a centralizar parte de la producción de las unidades económicas²⁵.

²⁴ Universidad de los Andes –CIDER y Grupo TESO de la Facultad de Ingeniería- Fundación Social, Inem de Kennedy, en un comienzo el programa de desmarginalización del Distrito, como entidades ejecutoras y la Corporación Mixta para el apoyo a la Microempresa – Corpomixta- como entidad financiadora.

²⁵ Han comenzado con metalistería y carpintería

3 El proceso

El grupo de entidades públicas y privadas ha gestionado ante Corpomixta un proyecto orientado a iniciar un proceso de generación de condiciones para la gestión económica local en el Tintal Central –Sector geográfico ubicado en Patio Bonito, localidad de Kennedy en Bogotá, a partir del sector de la construcción. Se convoca a comunidad del sector vinculada al sector o interesada en trabajar en alguna de las áreas que lo constituyen. Las personas participantes del proceso se acercan a este por las expectativas de empleo y capacitación, que a la postre se convierten en punto de partida de grupos empresariales –Unidades de especialización- alrededor de los cuales se direcciona la capacitación, la gestión y la asesoría durante el proceso.

Una vez conformadas las unidades económicas se dan inicio a la capacitación especializada y a la definición de fines y roles de cada unidad en el mercado de la construcción a partir del contexto en el que se esta trabajando; igualmente se trabaja con las diferentes unidades aspectos organizativos (situación de asociados, organización interna de la unidad), técnicos (asesoría para elaboración del proyecto, definición de productos y/o servicios a desarrollar por la unidad, determinación de necesidades de maquinaria y herramientas) y de planificación (formulación de plan de acción para las unidades).

Las unidades de especialización definieron productos y servicios a prestar, todo ello en la perspectiva del mercado. A partir de ellos se procedió a elaborar portafolio de la organización que se conformó para el manejo de todo el proceso empresarial, social y político. La definición de los portafolios y la identificación de fortalezas y debilidades de las unidades y de la cooperativa conduce a la priorización de proyectos y al desarrollo de planes de gestión de los mismos, previo un acompañamiento técnico en la elaboración y concertación entre los grupos.

Con la conformación de la cooperativa se institucionaliza entre los asociados y la comunidad del sector un organismo articulador e interlocutor de la comunidad beneficiaria a través del cual se ve más factible el desarrollo económico de la actividad de la construcción, se contribuye a la participación y fortalecimiento de la comunidad y avanzar en la generación de condiciones para mejorar el nivel de vida de las personas allí involucradas.

En este momento las entidades gestoras del proceso acompañan puntualmente aspectos claves para su consolidación (la parte organizativa y de inserción en el mercado) promoviendo entre los asociados la necesidad de construir autonomía como entidad.

4 Enfoque de trabajo

Su carácter cooperativo marca en el enfoque el sentido solidario y asociativo del trabajo. Complementado por la valoración del trabajo voluntario de los asociados y la gestión como método de trabajo.

Un elemento que pesa fuertemente en el enfoque es el derecho y el deber de los asociados de capacitarse permanentemente para responder con productos de calidad.

La integración del grupo es un factor cohesionador al que el grupo da mucha importancia.

Se valida el relacionamiento con actores públicos, privados y comunitarios, como mejor vía para hacer confluir esfuerzos y como mecanismo para posicionar en la comunidad la cooperativa y construir condiciones de mercado.

La no adhesión política como institución a ningún partido ni persona, a cambio el apoyo a las acciones que redunden en el bienestar de la comunidad asociada y del entorno.

Resultado del desarrollo del proceso se esta configurando un nuevo elemento que esta por desarrollar pero para el cual se avanza en la practica, es la combinación de practicas de trabajo individuales y colectivas, desde los talleres de los asociados y el centro de producción en conformación, que permitan hacer confluir esfuerzos y experiencias que redunden en beneficios mutuos.

5 Factores de política institucional que precedieron la configuración y desarrollo de estas iniciativas.

Las escasas oportunidades de empleo y las condiciones precarias de calificación académica y técnica de la población de estratos bajos que los margina de las oportunidades de trabajo, además del control que los grandes contratistas hacen de los contratos llevan a la población a tomar iniciativas particulares que les permita autogestionar la generación de ingresos.

Mas cuando las iniciativas microempresariales atraviesan por una crisis ocasionada por la baja productividad, la escasa o nula incorporación de tecnología, precarios niveles de capacitación de la mano de obra y la escasa o nula comunicación y gestión con otras de su misma escala para articularse productivamente en las cadenas productivas con empresas de mayor tamaño.

Por ello llama la atención las iniciativas de desarrollo local, entendidas y asumidas de forma más integral en las que atender los problemas de la cualificación de los recursos humanos locales para el empleo y la innovación de la base productiva y tejido empresarial existentes en el ámbito local concentran los esfuerzos prioritarios.

Las entidades comprometidas con este enfoque buscan que iniciativas de este tipo lleguen a reemplazar aquellas iniciativas dispersas que habían ido surgiendo, primero, en la búsqueda de empleo y, luego, en la promoción de empresas a nivel local. Se entiende que las iniciativas económicas locales tienen el sentido de convocar y articular a los actores o instituciones locales buscando potenciar las capacidades locales; preservar actividades y empleos competitivos, al tiempo que se potencian otras en función de la diversificación productiva y la competitividad territorial.

Estas iniciativas deben orientarse igualmente a mejorar las condiciones del entorno local, tratando de construir un ambiente territorial favorable a la actividad empresarial innovadora, dando con ello una señal clara de las apuestas territoriales por la modernización productiva de forma coherente con los requerimientos del cambio estructural actual.

6 Resultados exitosos

- Conformación de la cooperativa no como punto de partida sino después de un proceso de capacitación y concertación que permitió autoseleccionar a los asociados.
- Capacitación técnica y humana para todos los asociados.
- Avances en el proceso de reconocimiento entre la comunidad del entorno y entre los actores del sector de la construcción.
- Configuración de unidades económicas especializadas que confluyen en una sola forma organizativa porque esto les permite atender las diferentes áreas de la actividad de la construcción.
- Conformación de la cooperativa como órgano interlocutor de los Asociados ante la comunidad, el Estado y los empresarios y contratistas del sector de la construcción.
- La cooperativa interviene en el mercado como representante de los asociados e intermediario gestor de contratos.
- Están montando el centro de producción como mecanismo centralizador de los equipos de trabajo y de la producción.

7. Aprendizajes

→ En términos productivos: las estrategias de trabajo exitosas están basadas en

- ☐ La cooperativa como cualquier empresa debe recorrer un camino en el mercado que le permita darse a conocer y demostrar con contratos pequeños que trabaja con calidad. Es necesario hacer hoja de vida como Entidad.
- ☐ La centralización de la producción permite desarrollar otras prácticas productivas que pueden representar resultados exitosos –intercambios, banco de herramientas, ahorro de esfuerzos y materiales entre los asociados a la cooperativa, lo mismo que la colaboración entre las unidades económicas especializadas.
- ☐ Como la Cooperativa no genera en el corto plazo posibilidades de ingresos y empleo para todos los asociados es necesario combinar el trabajo individual en sus propios talleres o a través de sus propios contratos con el desarrollo de los contratos que logra gestionar exitosamente la cooperativa.
- ☐ Es necesario redoblar esfuerzos para posicionarse en el mercado local pues esto les representa una demanda importante y bajar los costos de comercialización.

→ En términos organizativos

- ☐ La formación y práctica de los principios solidarios son un referente clave para orientar el desarrollo de la cooperativa.
- ☐ El trabajo asociativo es un canal de reconocimiento e identidad y permite la gestión económica autogestionaria.
- ☐ No todos los asociados participan con la misma responsabilidad, no obstante quienes perseveran tienen los mayores aprendizajes.
- ☐ La capacitación de los asociados consolida los procesos organizativos y de trabajo

→ En términos de inserción en el entorno

- ☐ El reconocimiento entre los habitantes, el sector comercial y productivo del entorno es un objetivo permanente en términos de mercado y sostenibilidad del proceso.
- ☐ La calidad, oportunidad, precios y oferta disponibles son los factores de éxito que deben posicionar en el entorno geográfico y comercial.
- ☐ Los intercambios comerciales son la mejor vitrina para dar a conocer su portafolio de productos y servicios

Proyecciones

Son muchas; la lenta reactivación que empieza a mostrar el sector de la construcción es muy importante y obliga a que se trabaje en la formulación y desarrollo de propuestas que los fortalezcan técnica, organizativa y económicamente para hacer frente a la demanda que empezará a presentar.

La formalización como entidad es un factor clave para acceder a contratos formales. La organización es, según lo expresaron los mismos contratistas públicos y privados, una condición sine qua non para abrir posibilidades de contratación. Los niveles de confianza que ésta genera en cuanto a las relaciones con el trabajo, la constancia y honestidad son muy importantes, “ la organización respalda a la gente “. Estas problemáticas son las más frecuentes en este tipo de trabajos y generan las mayores desconfianzas en los contratistas.

Es importante aquí además, el desarrollo de estrategias comunicativas que les facilite el posicionamiento en el mercado local y distrital y destaque sus fortalezas: la organización y su capacidad y calidad técnica.

El proceso de capacitación iniciado con los socios antiguos es importante continuarlo y replicarlo con los nuevos y con la comunidad del entorno, se convierte en un factor de competitividad en la medida que les permite mejorar sus relaciones y técnicas de trabajo, el acceso a la informática es una exigencia para mejorar su relacionamiento con el mercado. Se requiere que los asociados den continuidad a su proceso formativo especializado, pero también se capaciten en otras áreas básicas –validación o terminación del bachillerato- de tal forma que puedan acceder a certificación de su actividad con el SENA.

En acceso a contratos y por esta vía al empleo para los asociados, es el eje dinamizador de la misión de la Cooperativa, por tanto se requiere una estrategia agresiva de difusión y promoción comercial que redunde en mayores oportunidades de trabajo con entidades públicas y privadas, locales y distritales, pero sobre todo cautivar el mercado local.

ANEXO 4. LISTA DE ORGANIZACIONES CONSULTADAS

Entidades consultadas		
Nombre de la Entidad	Tipo de Entidad	Ciudad
Microempresas de Antioquia		Medellín
Cooperativa CORFAS de crédito solidario	Cooperativa	
Corporación Nariño empresa y futuro – Contactar	ONG	Pasto
Fundación Mundo Mujer	ONG	Popayán
Fundelpa	ONG	Buenaventura
Fundación Mundial de la Mujer	ONG	
Colhikados del Fones	Cooperativa Multiactiva	Bucaramanga
Empresa Comunitaria La Unión Piedecuesta	Asociación Campesina de Hombres y Mujeres	Área metropolitana de Bucaramanga
Fundación Mario Santodomingo	ONG	Barranquilla
Asociación de Mujeres Luz y Vida	Asociación de Mujeres	Bucaramanga
Fundación Artes siglo XXI –IMAGO-	ONG	
Cooperativa Coopfader	Cooperativa	Bogotá
Cooperativa Emprender	Cooperativa	Bogotá
Corporación Mundial de la Mujer	ONG	Bogotá
Codepas	ONG	Montería
Aprodic	ONG	Montería
Coolivos	Cooperativa	Montería
Asociación Mujeres del Río	Asociación de Mujeres	Bogotá
Pastoral Social Magdalena	Organización de Iglesia	Santa Marta
SEPAS	Organización de Iglesia	San Gil
Corfimujer	Asociación de mujeres	Valledupar
Pastoral Social	Organización de Iglesia	Sincelejo
Synergia	ONG	Bogotá
Alianza cosiendo el futuro	Alianza	Armenia Pereira
Asomobosca	Asoc. Mujeres y hombres	Montería
Ascosambris	Asociación comunitaria	Montería
APCC	Asociación productores	Moñitos - Córdoba
Asocociénaga	Asociación pescadores	Montería
Pasaje Real	Asociación comerciantes	Sincelejo

ANEXO No. 5 MATRIZ DE SISTEMATIZACIÓN OIT/IPEC
GRUPO 1 ONGs DE CREDITO.
COOPERATIVA EMPRENDER

FACTORES DE CONTEXTO QUE POSIBILITARON EL INICIO DEL PROGRAMA DE CRÉDITO	ENFOQUE DE TRABAJO INSTITUCIONAL	TIPO DE ALIANZAS	SECTORES DE LA ECONOMÍA EN DONDE SE INSERTAN LAS INICIATIVAS APOYADAS	ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS MÁS EXITOSAS	FUENTE DE LOS RECURSOS DEL PROGRAMA DE CRÉDITO	LECCIONES APRENDIDAS A NIVEL INSTITUCIONAL	RESULTADOS PRINCIPALES DE LOS PROYECTOS DE GENERACIÓN DE INGRESOS
El trabajo de ACCION INTERNACIONAL. La necesidad de brindarles a las instituciones que trabajan con la metodología de Grupos solidarios una alternativa de oferta de recursos financieros diferente a la Oferta Formal del Sistema Financiero. La necesidad de líneas de crédito que tenían las organizaciones socias de Emprender inicialmente Las posibilidades de consecución de recursos donados por Agencia de Apoyo Internacional que tenía la Cooperativa, por los Contactos y relaciones de Acción Internacional.	.Los tres principales servicios que presta la cooperativa: Crédito, consultorías y formación siempre han tenido un enfoque de eficiencia, eficacia y rentabilidad. Según ellos siempre se ha tenido una carta de navegación clara, un reconocimiento y cualificación del equipo humano con el que se trabaja y el criterio claro de hacer de los procesos algo fácil para todos os que intervienen en	Muchas y de varios tipos. Una constante de la Organización ha sido el relacionamiento a nivel internacional: con Agencias de Cooperación, con Asociaciones similares y a nivel nacional con las Instituciones que tienen que ver con el cumplimiento de su objeto social, Ej. IFI, Banca Cooperativa, Superintendencias , etc.	Emprender trabaja la Oferta de Servicios Financieros para sus 35 entidades asociadas. Todas las entidades asociadas trabajan la Metodología de grupos solidarios y cumplen una función muy fuerte de oferta de servicios financieros, asesoría y formación	Siempre se ha trabajado sobre ejes fundamentales como la eficiencia, la calidad del servicio que se presta, la oportunidad y agilidad en la prestación del servicio. La premisa ha sido hacerle fácil el crédito a las organizaciones asociadas y el otro principio que ha mantenido la Cooperativa es el apalancamiento constante de recursos internacionales con cero costo financiero y mantener una administración muy reducida , pero muy eficiente	.* Ellos realizan operaciones de redescuento con la Banca Institucional Recursos internacionales a cero costo financiero. Venta de servicios, intermediación financiera y consultorías y capacitación. Los aportes sociales de las entidades asociadas	Mantener una carta de navegación clara que permita hacer los virajes institucionales que sean del caso en los momentos de crisis. Mantener una baja administración que permite ser muy flexible institucionalmente. Buscar siempre prestar un servicio de alta calidad, que sea rentable para a cooperativa y de un valor agregado alto para la institución que lo recibe. Mantener unas excelentes relaciones con un lobby constante a nivel nacional e internacional	35 organizaciones vinculadas La red tiene 185.000 clientes que han hecho uso de crédito. Tiene unos activos por 218 mil millones de pesos, unos pasivos por 107 mil millones y un patrimonio total de la red de 35 organizaciones de 11 mil millones de pesos. Tienen 96 oficinas en donde prestan el servicio de crédito a los clientes.

	los mismos.						
La experiencia del Hoy Corporación y antes bancos Mundiales de la Mujer, nace dentro del contexto de las experiencias de Acción Internacional y su metodología conocida como Grupos Solidarios. Se buscó darle respuesta a la mujer microempresaria, que en ese momento no se conocía como Mujeres Cabeza de Familia, pero	La Institución se ha manejado con dos criterios muy claros. Debe ser una Empresa y debe ser social. Dentro del primer criterio se debe manejar como un empresa es decir. Se deben buscar excedentes, deben existir control a los costos, se debe	Muchas, ha sido una de las razones de éxito del trabajo. Se tienen varias y excelentes relaciones a nivel internacional, por ejemplo con el BID a través del Fomín, se ha trabajado muy cerca de la GTZ de Alemania y con todas las	Actualmente el sector en donde más porcentaje de clientes se atiende es el sector del Comercio, pero se tienen clientes del sector de los alimentos, del sector de la confección, de pequeñas industrias de transformación,	Ellos consideran las siguientes razones como las más importantes de su éxito: Un sistema de información excelente que les permite tener una información del cliente tan completa que las arroja elementos de juicio diferentes a la simple capacidad de pago. La metodología	Las fuentes principales son, líneas de redescuento con el IFI, operaciones preferenciales con la Banca formal y un fondeo de recursos internacionales de organizamos de cooperación multinacional	Una primera y muy importante para la metodología que estaban trabajando la de grupos solidarios no se podía mantener, decidieron centrarse en los créditos individuales únicamente. Otra lección es que el software de cartera y de información del cliente debía ser especialmente	Uno de los mayores resultados es el haberse mantenido en crecimiento en los momentos de crisis de la economía nacional. La corporación ya cuenta hoy con 5 oficinas en diferentes parte de la zona sur occidental de Bogotá. Y una oficina en la ciudad e Fusagasuga. Otro resultado es haber mantenido la

que en la práctica lo eran, es decir, tenían sobre si la principal responsabilidad económica de sus hogares. Se tenía inicialmente las créditos individuales, los créditos asociativos y los grupos solidarios, con el tiempo se dejaron de lado los mecanismos de créditos asociativos y créditos solidarios y actualmente solo se están trabajando con créditos individuales.	trabajar con un criterio de eficiencia y de eficacia, se deben tener excelentes sistemas de información y control. En lo social porque se trabaja para comunidades pobres y se debe partir de lo que el cliente necesita quiere y puede. Y se habla de cliente porque debe ser la persona a la que se debe atender y se debe servir y se constituye en el actor más importante del Trabajo de la Corporación.	organizaciones que hacen parte de Acción Internacional como Banco Sol Confederación Uruguay de Cooperativas de Uruguay de CAF A nivel Nacional se tiene una red de 5 de los llamados bancos Mundiales de la Mujer, con el IF y con toda la red de la cooperativa Emprender.	metalmecánica, artesanía. En general se atiende el gran sector de la microempresa en la zona de Kennedy, Bosa y toda la zona sur occidental de la ciudad de Bogotá.	crediticia que se ha construido, se basa en que se tiene un cliente de crédito y no un beneficiario de crédito, el cliente es lo más importante. Otro factor ha sido las fuentes diversas de financiación que se tienen. En esta metodología de crédito existen factores que la han hecho exitosa ellos son: Levantamiento de la información in situ Establecer una relación personalizada entre el analista y el cliente No separar las funciones de colocación, de recaudo y control de mora Sustituir parte de las garantías por Información de la unidad socioeconómica Prestar escalonadamente tanto en los montos	como el Banco Interamericano y varias donaciones de agencias de cooperación internacional.	diseñado para el tipo de población que ellos atienden. El desarrollo de su actividad los ha llevado a construir una metodología crediticia en el cual la relación personal y el conocimiento que se tenga del cliente es una base fundamental para tomar los riesgos de otorgamiento de crédito Otro factor ha sido el manejo empresarial que se le ha dado a la Corporación, con las mismas exigencia de una empresa eficiente del sector privado.	cartera morosa dentro de los rangos aceptados en este tipo de servicio. En su conjunto los Bancos de la Mujer a han atendido más de 45.000 créditos Tienen una cartera vigente a los 20.000 dólares El 59% de su cartera se encuentra ubicada en el sector de comercio, 25% en el sector de la producción y un 16% en el sector de servicios.
--	--	---	--	---	---	---	--

				como en los plazos Buen uso del crédito antes que destino del crédito Control riguroso en el pago de los clientes Brevedad en el plazo de aprobación Procedimientos y trámites sencillos			
--	--	--	--	---	--	--	--

Anexo 6 MATRIZ DE SISTEMATIZACIÓN OIT/IPEC
Grupo 2 ONGs de Desarrollo

Factores de contexto que posibilitaron el inicio del programa de crédito	Enfoque de trabajo institucional	Tipo de alianzas	Sectores de la economía en donde se insertan las iniciativas de generación de ingresos	Estrategias implementadas más exitosas	Fuente de los recursos del programa de crédito	Lecciones aprendidas a nivel institucional	Resultados principales de los proyectos de generación de ingresos
<u>CODEPAZ NONTERIA</u> Ausencia de instituciones públicas y privadas locales con programas de desarrollo	Inicialmente asistencialista Recientemente el enfoque es de desarrollo de capacidades locales	SENA Universidad San Buenaventura Fundación Restrepo Barco Parroquias	Agropecuaria Pesca Textil Artesanía Construcción Sector informal	Capacitación técnica, administrativa y contable Acompañamiento Asesoría Crédito Relación entre grupos comunitarios	Internacionales con agencias de cooperación Nacionales con recursos municipales y programas nacionales	Capacitación previa al otorgamiento del crédito Búsqueda de mercados Acompañamiento permanente Asesoría contable y administrativa	Mejoramiento en calidad de vida representado en mejor alimentación, acceso a salud y apoyo a educación. Organizaciones comunitarias fortalecidas, con mejor capacidad de negociación
<u>APRODIC-CARTAGENA</u> Trabajo previo de asesoría en organización comunitaria de Pastoral Social	Desarrollo comunitario	Parroquias	Agropecuaria Sector informal	Capacitación administrativa y contable Asesoría	Agencias de cooperación internacional	Acompañamiento al crédito Capacitación contable Flexibilidad en los mecanismos de cobro del crédito	Mejores ingresos y mejor alimentación
<u>COOLIVOS-</u>		Fundación		Fomento del	Inicialmente se	Fomento de la cultura del ahorro	Mejor alimentación

<u>BARRANQUIL LA</u> Trabajo organizativo de la parroquia en el sur occidente de la ciudad.	Desarrollo de la economía solidaria	San Carlos Borromeo Corporación Educativa mayor del desarrollo Simón Bolívar	Economía solidaria	ahorro Solidaridad y apoyo a iniciativas de los asociados Servicios asociados al crédito como salud.	contó con un apoyo de la cooperación internacional, pero actualmente el capital de crédito proviene del ahorro de los asociados	Organización solidaria para la producción y el trabajo	Acceso a servicios de salud Financiación de educación Ahorro personal y familiar Solidaridad
<u>SEPAS SAN GIL</u> Modelo de desarrollo hacia dentro propuesto en los años 60. Sustitución de importaciones y desarrollo de la economía local	Actualmente el enfoque es el desarrollo sostenible y autogestionari o de organizacione s comunitarias	Universidades Cooperativas Municipio Programas de Gobierno a nivel Nacional	Todas las actividades de la economía solidaria en el sector rural y urbano	Capacitación Acompañamiento Asesoría Organización comunitaria Formación en valores Fomento de la solidaridad	Agencias de cooperación Internacional	Organización comunitaria Capacitación Estudio de factibilidad técnica y de mercado	Mejoramiento en calidad de vida Fortalecimiento organizacional. Solidaridad Construcción de tejido social Identidad y arraigo social y comunitario
<u>CORFIMUJER VALLEDUPA R</u> El Programa Nacional de jefatura femenina, posibilitó el programa de crédito a mujeres cabeza de	Grupos solidarios	Municipios Gobernación Fundaciones del sector privado	Iniciativas urbanas de la economía informal y del sector de confeccion e s	Capacitación administrativa y contable Asesoría Análisis de la capacidad de pago Acompañamiento al crédito	Créditos de entidades nacionales y de recursos de cooperación multilateral Intermediación financiera	Metodología de análisis del crédito Capacitación previa al crédito Acompañamiento al crédito	Mejores ingresos y crecimiento de los negocios

familia							
<u>PASTORAL SOCIAL SINCELEJO</u> El compromiso social de la Iglesia con los sectores más pobres del departamento, llevo a establecer el programa de desarrollo social y comunitario	Desarrollo comunitario con justicia social	SENA, Universidad de Sucre, Parroquias	Agropecuaria	Formación en valores Capacitación técnica y contable Organización comunitaria Asesoría y acompañamiento	Agencias de cooperación internacional	Necesidad de conocer mejor el mercado Capacitación técnica en mercadeo y aspectos contables	Fortalecimiento de la organización comunitaria y de la solidaridad. Mejores ingresos y mejor alimentación
<u>ALIANZA COSIENDO EL FUTURO EJE CAFETERO-MINUTO DE DIOS</u> A raíz del terremoto del eje cafetero y una vez concluidos los labores de atención de emergencia y de reconstrucción se pensó a	El programa cuenta con 4 grandes proyectos :Capacitación a Empresas para el Eje Cafetero Estandarización de Empresas Promoción Comercial Dentro de Desarrollo Tecnológico de la Confección La alianza	La alianza está conformada por la comunidad, por el sector público, por el sector privado y por el sector Social. La comunidad representada por microempresarios o personal que quiera vincularse a los talleres. Alcaldías de Armenia,	Sector de la confección Las empresas de la confección en el sector tienen una capacidad instalada utilizada en un 75%, si a esa capacidad le sumamos la producción de los Talleres	El proceso de capacitación se ha realizado mediante una inscripción abierta, una preselección de las personas que cumplen con los requisitos y una aplicación de pruebas. Se ha capacitado en Capacitación Humana, Técnica y Empresarial. Se está en la implementación	El programa ha tenido hasta ahora fuente de recursos nacionales e internacionales En éste último campo ha habido una financiación del BID para hacer los estudios. También ha existido recursos nacionales de la Cámara de Comercio y el apoyo de	Una primera es que un proceso de Alianza tan grande y que involucra tantos actores es muy lento y de un costo alto Se fue muy optimismo en fijar las metas iniciales de fijar la meta de generar 25,000 empleos, ya que el desarrollo del proyecto está mostrando que va a ser muy difícil llegar a esa meta. La coordinación es bastante difícil y costosa, pero se necesita una entidad tutora que lidere el proceso, que dinamice y motive a los otros actores y que jalone la realización de actividades y resultados El proceso de vinculación de empresas del sector de la	En la fase uno se logró que se inscribieran 2.865 personas, de esas se presentaron a pruebas 1.213, a entrevista 1.164, fueron seleccionadas 1.034 iniciaron la capacitación 243 personas y solo la terminaron 116 Se han elaborado proyectos en busca de financiación del proyecto. En este momento se está a la espera de una

nivel de la sociedad civil, la empresa privada y el estado qué hacer para generar empleo y nació la idea de la alianza. Ser parte fundamentalmente de aprovechar la instalación en la zona de varias empresas de confecciones y comprometer así al sector privado de la región para que en un proceso de producción para exportar se genere una alternativa de generación de empleo constituyendo los talleres satélites, organizados en forma	responde a un modelo donde se integra la economía de mercado y la economía social. Los componentes del programa son Capacitación y Conformación de Talleres Productivos agrupados en Empresas de Economía Solidaria EES. El proyecto tiene cuatro fases: En la primera se capacitan 3.090 operarios y 1.050 supervisores. En la segunda se conforman 6 talleres que darán empleo a 3.288 personas. En la tercera se capacitan	Pereira Manizales Circacia., Gobernaciones de los 3 Dptos. Ministerio de Comercio Exterior, Proexport, Ministerio de Desarrollo- IFI, Ministerio de Trabajo, Planeación Nacional Por el sector Privado. Las cámaras de Comercio, la Andi Acopi, CI Nicole, Corporación Financiera de Caldas. Internacionalm ente con El Banco Mundial, el BID. PNUD, Mondragón en España. A nivel de entidades sociales está La Federación Nacional de Cafeteros. la	Productivos EES daría como resultado una capacidad utilizada del 100%, más un turno completo de producción	de cuatro talleres de 137 personas cada uno, que unido a otros talleres conformarían un cluster para ofrecer los servicios a las empresas del sector de la confección. Una estrategia ha sido la labor de coordinación entre los diferentes actores de la alianza y una fuerte labor de cabildeo en busca de cooperación y de consecución de recursos a nivel nacional y a nivel internacional.	algunos socios de la Alianza.	confección del eje cafetero ha sido muy lento y poco dinámico, seguramente se está a la espera de resultados concretos y visibles que le signifiquen a ellos una ventaja comparativa frente a lo que vienen realizando y la fase actual del proyecto aún no permite visualizar esos resultados.	respuesta del BID a través del FOMIN, para que financie fundamentalmente la fase II y que asciende a 64 millones de dólares Se ha logrado una asesoría con Mondragón para la parte de conformación de los talleres de economía solidaria. Se ha gestionado y se tiene aprobado una línea de crédito IFI para financiar a los talleres asociativos una vez estén constituidos. Se ha hecho reuniones y se tiene comprometido a Proexport para liderar un plan grande de exportaciones una vez se apruebe el ACPA
--	---	--	--	---	-------------------------------	---	--

solidaria.	4.360 operarios y 1.500 supervisores y en la cuarta se conforman 7 talleres que darán empleo a 3.836 personas. En el momento se hallan en la segunda fase.	MD Confecciones Universidad Minuto de Dios que hace la Secretaría Técnica,					
------------	--	--	--	--	--	--	--

ANEXO No. 7 TABLA CONDICIONES OFERTA SERVICIOS FINANCIEROS

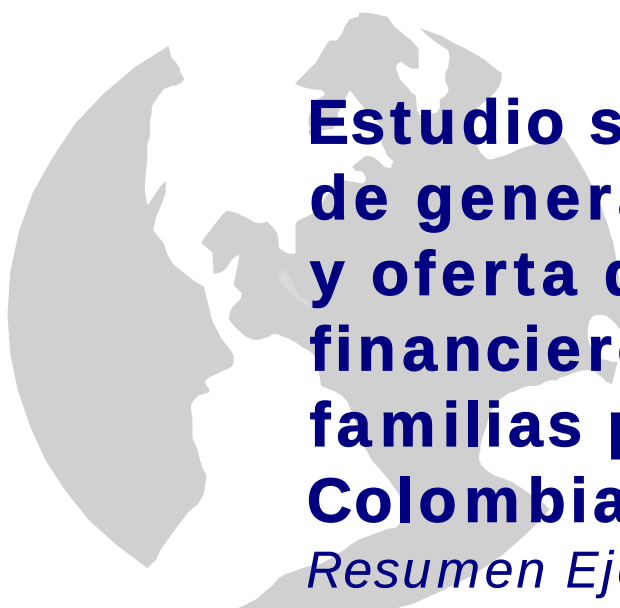
ORGANIZACION	TIPO DE POBLACION	CONDICIONES DE ACCESO	MONTOS	TASAS DE INTERES	CARTERA MOROSA
Cooperativa Emprender	Organizaciones de Crédito	Ser socio	Limitado a las condiciones de la ONG	DTF+7	11%
Corporación Mundial de la Mujer	Microempresarios individuales	Ser microempresario	3.000000	DTF +12	14%
Codepas	Asociaciones o Grupos Comunitarios	Trabajar en el programa de desarrollo	1000000	28%	15%
Aprodic	Asociaciones o Grupos Comunitarios de Cartagena	Trabajar en el programa de desarrollo	1.000.000	24% anual	16%
Coolivos	Asociados Barranquilla	Ser asociado	600.000	38% anual	15%
Asociación Mujeres del Río	Mujeres jefes de Hogar de Bucaramanga	Ser asociada	100.000	18% anual	
Pastoral Social Magdalena	Asociaciones o Grupos Comunitarios de Santa Marta	Tener una asociación comunitaria	500.000	24% anual	22%
SEPAS	Cooperativas rurales y urbanas de San Gil Santander	Ser socio	2.000.000	24% anual	Sin información
Corfimujer	Mujeres Jefes de Hogar de Valledupar	Capacitación previa, formar grupo solidario, presentar propuesta factible.	300.000	38% anual	Sin información
Asomobosca	Mujeres y hombres estrato 1 de Montería	Ser miembro de la organización	100.000	24% anual	Sin información
Ascosambris	Hombres y mujeres estrato 1 Montería	Ser socio de la organización	200.000	24% anual	Sin información
APCC	Hombres y mujeres campesinos de Moñitos – Córdoba	Ser socio de la organización	200.000	24% anual	Sin información

Asocociénaga	Hombres y mujeres pescadores de la Ciénaga Grande – Magdalena	Ser socio de la organización	100.000	24% anual	Sin información
Pasaje Real	Pequeños comerciantes Sincelejo	Ser miembro de la asociación	100.000	24% anual	Sin información



ORGANIZACION INTERNACIONAL DEL TRABAJO
OFICINA REGIONAL PARA AMERICA LATINA Y EL CARIBE
Programa Internacional para la Erradicación del Trabajo Infantil – IPEC

TRABAJO INFANTIL DOMESTICO



Estudio sobre experiencias de generación de ingresos y oferta de recursos financieros dirigidos a familias pobres – Colombia

Resumen Ejecutivo

Estudios Temáticos
Autora: Fernando González y
Henry Mateus

Sistema de Información Regional sobre Trabajo Infantil – SIRTI-
Tel: 511-6150327 / 511- 615-0395, Fax: 511- 6150400. E- mail: sirti@oit.org.pe
Las Flores 275 San Isidro, Lima 27. Casilla Postal 14-124, Lima 14.

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras. La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas, procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas, procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Las publicaciones de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías o en oficinas locales de la OIT en muchos países, o pidiéndolas a: Las Flores 295, San Isidro, Lima 27-Perú, Apartado 14-124, Lima, Perú.

Vea nuestro sitio en la red: www.oit.org.pe.

As denominações empregadas, que estão de acordo com a prática seguida pelas Nações Unidas e a forma em que aparecem apresentados os dados nas publicações da OIT não implicam nenhum juízo pela Organização Internacional do Trabalho sobre a condição jurídica de nenhum dos países, regiões ou territórios ou de suas autoridades, ou no que diz respeito à delimitação de suas fronteiras. A responsabilidade pelas opiniões expressas em artigos assinados, estudos ou outras contribuições assinadas incumbe exclusivamente a seus autores e a publicação desses não implicam a aprovação pela OIT das opiniões neles expressadas.

As referências a nomes de firmas, produtos comerciais e processos não implicam a aprovação da Organização Internacional do Trabalho e, o fato de que não se mencione firmas, produtos comerciais ou processos, não é um sinal de desaprovação.

As publicações da OIT podem ser obtidas em:

BRASIL:

Organização Internacional do Trabalho OIT – Setor de Embaixadas Norte Lote 35 Brasília DF, CEP 70800-400

PERU:

Las Flores, San Isidro, Lima 27-Peru, ou pela Caixa Postal 14-124, Lima, Peru.

Visite nosso endereço na Internet: www.oit.org.pe

The designations employed, which are in conformity with United Nations practice, and the presentation of material therein do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the International Labour Office concerning the legal status of any country, area or territory or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers. The responsibility for opinions expressed in signed articles, studies and other contributions rests solely with their authors, and publication does not constitute an endorsement by the ILO of the opinions expressed in them. Reference to names of firms, commercial products and processes does not imply their endorsement by the International Labour Office, and any failure to mention a particular firm, commercial product or process is not a sign of disapproval.

ILO publications can be obtained in Las Flores 295, San Isidro, Lima 27-Peru, or through PO Box 14-124, Lima, Peru.

Visit the ILO web site: www.oit.org.pe

INDICE

1. HIPÓTESIS Y OBJETIVOS DEL ESTUDIO.....	4
1.1 HIPÓTESIS.	4
1.2 OBJETIVO	4
1.3. ENFOQUE METODOLÓGICO.....	4
1.3.2. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO EN GENERACIÓN DE INGRESOS.....	5
1.3.3 METODOLOGÍA IDENTIFICACIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE EXPERIENCIAS DE OFERTA DE SERVICIOS FINANCIEROS	5
2. CONCLUSIONES.....	6
2.1. GENERACIÓN DE INGRESOS	6
EN TÉRMINOS GENERALES, SE PUEDE AFIRMAR QUE, DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA “REINSERCIÓN ECONÓMICA”, EL PROBLEMA PRINCIPAL QUE SE DEBE SOLUCIONAR ES LA BAJA CAPACIDAD PARA LLEVAR A CABO PROYECTOS EMPRESARIALES AUTOSOSTENIBLES POR PARTE DE LOS GRUPOS POBLACIONALES MÁS VULNERABLES,	7
2.2 ACCESO A EMPLEO REMUNERADO	7
2.3 OFERTA DE SERVICIOS FINANCIEROS	7
3. RECOMENDACIONES	8
3.1 GENERACIÓN DE INGRESOS	8
LAS SIGUIENTES RECOMENDACIONES ESTÁN ORIENTADAS A REDUCIR LOS NIVELES DE RIESGO QUE SE PUEDEN PRESENTAR AL APOYAR Y FOMENTAR LA CREACIÓN DE UNIDADES ECONÓMICAS Y PRODUCTIVAS TENDIENTES A LA GENERACIÓN DE INGRESOS CON FAMILIAS DE ORIGEN DE LOS NIÑOS Y NIÑAS QUE ESTÁN VINCULADOS AL TRABAJO DOMÉSTICO:	8
3.2 ACCESO AL EMPLEO	10
3.3 OFERTA DE SERVICIOS FINANCIEROS	10
4. SUGERENCIAS BÁSICAS PARA EL PROYECTO	11

1. HIPÓTESIS Y OBJETIVOS DEL ESTUDIO

1.1 Hipótesis.

La propensión de vinculación de niños y niñas al trabajo doméstico en hogares de terceros, está asociada a factores, entre otros como: sociales, jurídicos, culturales y económicos.

La hipótesis de este estudio es que, los ingresos es una de las variables más sensible que incide en la decisión de la familia para que el niño o la niña se vincule al trabajo doméstico en hogares de terceros

1.2 Objetivo

La realización del estudio estuvo orientada por el siguiente objetivo:

Brindar insumos, válidos y soportados en experiencias exitosas comprobables, para la elaboración de una estrategia de generación de ingresos viable y factible que permita mejorar la situación económica de las familias de donde provienen los niños, niñas y adolescentes que realizan trabajo infantil doméstico en Hogares de Terceros y disminuir así la presión que dichas familias realizan para que sus hijos tengan que trabajar.

1. 3. Enfoque Metodológico

El presente estudio se realizó a partir de un enfoque metodológico que combina el tipo documental y la realización de estudios de caso. La metodología de tipo documental, se realizó a partir de información secundaria, estudios, sistematizaciones, entre otros, proveniente de organizaciones e instituciones públicas y privadas que fueron entrevistadas y/o diligenciaron una encuesta previamente diseñada para los propósitos de este estudio.

Como complemento a la información secundaria, se realizaron 4 talleres con integrantes de organizaciones comunitarias, asociaciones y cooperativas que han adelantado experiencias consideradas exitosas en generación de ingresos en las ciudades de Bogotá y Bucaramanga, con el propósito de triangular y validar algunas de las lecciones aprendidas en torno al tema que nos ocupa: generación de ingresos para población pobre.

1. 3.1 Criterios para considerar una experiencia exitosa

Con el propósito de identificar experiencias que han logrado tener ciertos éxitos en la generación de ingresos, se establecieron pautas básicas que orientaran la realización de las encuestas, las entrevistas y la selección de experiencias para profundizar en estudios de caso, estas son:

- ✓ Que la experiencia esté abierta a circuitos de mercado

Es decir, no sea una experiencia aislada, sino que este encadenada a circuitos de mercado, así sean estos regionales, municipales, muy locales o del barrio que le permitan atender a sus clientes previamente identificados y conocidos.

- ✓ Que esté inserta en encadenamientos productivos

Sería muy aconsejable que la experiencia de generación de ingresos esté conectada a la cadena productiva del bien o servicio que se está produciendo, quiere esto decir, que conozca en primer lugar todas las instancias de esa cadena, que mantenga una información sobre la misma y que

tenga la posibilidad de estar conectado directamente con otro u otros de los actores intervinientes en la cadena.

- ✓ Que tenga una buena cobertura poblacional

La cobertura poblacional desde dos puntos de vista, el primero: de los beneficiarios directos e indirectos de la experiencia, es decir que lleguen a más de uno los resultados del proyecto, bien sea en ingresos, en empleo o en satisfacción de una necesidad no satisfecha, y dos desde el punto de vista de los involucrados como gestores y realizadores del proyecto, en este caso que sea un grupo al que el proyecto le esté brindando un valor agregado en el campo económico, en el campo organizacional y en el campo de su desarrollo personal.

- ✓ Que la experiencia sea sostenible

Tenga las condiciones económicas, de mercado, de organización, técnicas, de participación, de proyección y de relacionamiento que le permitan permanecer en el tiempo brindando un bien o un servicio de calidad y muy competitivo.

- ✓ Que tenga cierto nivel de relacionamiento, con el sector público, o con el sector privado o con otras Organizaciones

Quiere decir, que no sea una experiencia aislada no solo del mercado sino del entorno en que opera, debe estar relacionada con el Estado así sea en el ámbito local o regional, con otros actores del sector privado y con otras organizaciones sociales o empresariales que pertenezcan a su entorno sectorial, de vecindad o afinidad de intereses.

1.3.2. Metodología del estudio en generación de ingresos

En primer lugar se realizó un mapeo selectivo de tipo documental, sin pretender hacer un estudio detallado del estado de la oferta en materia de experiencias de generación de ingresos. El propósito fue contar con información relevante que sirva de referente para construir nuevas propuestas, Para ello se utilizó como herramienta metodológica, la encuesta y la entrevista, definiendo previamente criterios de selección de organizaciones a ser consultadas¹. Los criterios definidos fueron:

- En términos de cobertura: se busco identificar casos en distintas ciudades del país para valorar elementos del contexto en el desarrollo de estas experiencias.
- En términos de representatividad: los casos consultados fueron recomendados por organizaciones o consultores, según el tipo de sector económico o geográfico en que se encuentran, por el reconocimiento que en la ciudad y entre las entidades de su medio se tiene de cada experiencia y por el conocimiento previo de la permanencia de éstas en el tiempo.
- Se tuvieron presente los criterios que como referentes se precisaron anteriormente para considerar las experiencias como exitosas.
- Se identificaron entidades que cuentan con información relevante sobre el estado del sector microempresarial en el país, tendencias en materia de política institucional y con experiencia reconocida en el sector.

1.3.3 Metodología identificación de información sobre experiencias de oferta de servicios financieros

¹ En anexo No 4. se relaciona las entidades que fueron consultadas a través de la encuesta

El primer paso que se dio fue recoger información que permitiera hacer un inventario de las instituciones o experiencias que se pudiéramos entrevistar o analizar. Luego se pasó a seleccionar las organizaciones a contactarlas y a realizar la visita

Se encontraron entidades cuya actividad central es el crédito y tienen experiencia y unas ventajas comparativas muy grandes en este campo, a ellas se le denominaron ONGs de Crédito. Otro grupo lo componen ONGs que desarrollan unos programas más integrales de intervención en determinadas comunidades con varios proyectos dentro de los cuales uno de ellos es el crédito, pero no es el más importante, a ellas las llamamos ONGs de Desarrollo. El tercer grupo lo componen Organizaciones de Base que manejan sus fondos rotatorios, administrados por ellos directamente como un complemento a acciones de trabajo conjunto que llevan a cabo.

2. CONCLUSIONES

2.1. Generación de ingresos

Las familias de origen de niños y niñas trabajadoras en el servicio doméstico en hogares de terceros, tradicionalmente se ubican en sectores rurales, pero en los últimos años, con base en el marcado proceso migratorio a las cabeceras municipales y a las principales ciudades, producto de la crisis socio política del país y el conflicto armado, es conveniente destacar los siguientes aspectos relevantes de su “reinserción económica”:

- 1) La ausencia de antecedentes empresariales en la dinámica de los grupos familiares del sector rural y/o de los sectores pobres urbanos, ha obstaculizado el desarrollo de actitudes, aptitudes y valores empresariales en una población en la que predominó la composición mayoritariamente campesina con tendencia a la urbanización.
- 2) El predominio de una cosmovisión social inadecuada para desenvolverse en el ámbito empresarial, originado por factores como:
 - Bajo nivel de escolaridad, con muy poco componente tecnológico y de formación empresarial, en detrimento de la capacidad de relacionamiento e interacción con el medio.
 - Desconocimiento de la importancia de la noción del tiempo, que en el desempeño de actividades empresariales es vital, principalmente por sus implicaciones de compromiso con los clientes.
- 3) Actividad económica informal desarticulada de los circuitos empresariales modernos. Los intentos por construir redes de desarrollo y alianzas estratégicas no han logrado trascender y consolidar tejidos socio – empresariales estables.
- 4) Adopción de la cultura de subsistencia caracterizada por la improvisación y la inmediatez.
- 5) Los grandes vacíos de política pública en materia de apoyo al desarrollo empresarial de las comunidades, particularmente en lo referente al desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa individual y asociativa, predominantemente restringida al suministro de crédito y a la capacitación formalizada, modelo que también demostró protuberantes limitaciones en la década del 90.
- 6) Un elemento importante, como común denominador en las diferentes experiencias, ha sido el acompañamiento de organizaciones no gubernamentales.

En términos generales, se puede afirmar que, desde el punto de vista de la “reinserción económica”, el problema principal que se debe solucionar es la baja capacidad para llevar a cabo proyectos empresariales autosostenibles por parte de los grupos poblacionales más vulnerables,

Aunque puede afirmarse que los resultados de muchas organizaciones e instituciones en proyectos de generación de ingresos no están alejados de indicadores internacionales, según los cuales de tres empresas que se crean dos se quiebran en el corto plazo, es pertinente decir que el aislamiento e incluso, la invisibilidad de estas familias y la problemática de los niños y niñas trabajadoras del servicio doméstico en hogares de terceros, pone en evidencia la ausencia de políticas claras y coherentes que permitan la inclusión social y la democratización de oportunidades de acceso a la actividad económica rentable por parte de grupos poblacionales pobres tradicionalmente excluidos de los procesos de desarrollo.

2.2 Acceso a empleo remunerado

Los programas de emergencia de empleo pueden contribuir ciertamente a la generación de empleo y a la reactivación, pero es necesario avanzar en políticas estructurales macroeconómicas que posibiliten la creación de empleos sin deteriorar la calidad y cobertura de los sistemas de protección.

De manera articulada se deben impulsar programas de capacitación laboral con altos estándares de calidad, para impulsar competitivamente algunos sectores de la economía que pueden ser más dinámicos, y tomar medidas orientadas a la adaptabilidad de los trabajadores al cambio tecnológico y al ciclo económico.

2.3 Oferta de servicios financieros

Los costos del crédito a escala comercial en las entidades financieras están fuera del alcance y posibilidades de todos los grupos populares. También lo están los requisitos exigidos en aspectos legales, en respaldo en garantías, fiadores, oportunidad y formas de pago.

Frente a este problema no existe un servicio de financiación en períodos cortos para atender urgencias de materias primas, costos de transporte y comercialización, los cuales puedan redimirse una vez se realicen las ventas cubriendo intereses moderados y razonables.

Las ONG's de crédito han establecido requisitos y condiciones de acceso al crédito muy similar a la del sistema financiero formal en tasas de interés y plazos, pero su diferencia fundamental radica en la flexibilidad de las garantías exigidas para respaldar el crédito y en el tiempo de respuesta.

La seguridad en el pago lo garantizan estas organizaciones con un sistema de información muy completo y eficiente sobre cada uno de los clientes y por el establecimiento de una relación muy personal entre el analista, funcionario de la institución, y el cliente.

A este servicio financiero pueden acceder todos los microempresarios que muestren que tienen una iniciativa productiva constituida y en funcionamiento y que demuestren un grado de organización mínimo como registros ante las autoridades competentes y que lleve sus cuentas claramente.

La cercanía con el cliente le permite a la institución dimensionar con mucha precisión la verdadera necesidad de la cuantía que el cliente necesita y las posibilidades reales de pago que tiene.

Estas instituciones de crédito como se han denominado en este trabajo poseen sistemas novedosos de control interno, cuentan con un equipo de asesores y analistas capacitados que les

permiten prestar un servicio de excelente calidad. Las instituciones de crédito centran sus servicios en el crédito y con el tiempo han dejado la capacitación como actividad complementaria a éste.

Las instituciones de desarrollo y las organizaciones de base prestan un servicio complementario en donde manejan unas condiciones del crédito muy ajustadas a las necesidades y situaciones de cada uno de los asociados.

En este caso una de las condiciones para acceder a la oferta de recursos financieros es que se sea asociado a la organización o que la organización de base venga trabajando con la ONG dentro de un proceso de acompañamiento más integral. Las ONG ofrecen el servicio financiero del crédito a organizaciones de base o comunitarias y es la organización la que colectivamente responde. Cuando el servicio es administrado por la organización de base ésta presta a sus asociados en forma individual y éste responde por el crédito.

Las tasas de interés y los plazos son muy acordes al proyecto o a las necesidades individuales de cada asociado, pero las tasas de interés están muy por debajo de las tasas promedio del sistema financiero formal. Los plazos se estipulan de acuerdo a las necesidades, por ejemplo si se presta para cosechas se hace al tiempo de la cosecha.

La recuperación de cartera en muchos casos es lenta, pero está condicionada al sentido de pertenencia y al control social que realizan los asociados. Esta es más segura en el caso de las organizaciones ya que éstas si responden con más prontitud a sus obligaciones.

Los procesos que realizan las organizaciones de desarrollo y los grupos de base a través de los fondos rotatorios son integrales y en ellos la capacitación y la asesoría juegan un papel aún más importante que el crédito. La capacitación se centra principalmente en fortalecimiento a la autogestión de las organizaciones y de sus asociados reforzando conocimientos en el plano del desarrollo personal, del fortalecimiento organizacional en el aspecto administrativo y contable, control interno y procesos de planeación y definición de su que hacer institucional.

3. RECOMENDACIONES

3.1 Generación de ingresos

Las siguientes recomendaciones están orientadas a reducir los niveles de riesgo que se pueden presentar al apoyar y fomentar la creación de unidades económicas y productivas tendientes a la generación de ingresos con familias de origen de los niños y niñas que están vinculados al trabajo doméstico:

3.1.1. Fortalecer la capacidad de gestión empresarial formal, por medio de:

- Conocimiento de nichos y estrategias de mercadeo.
- Generar capacidad de negociación empresarial.
- Apoyar el desarrollo de iniciativas para emprender actividades empresariales.
- Tomar decisiones, valorando información oportuna y adecuada del mercado y estableciendo sistemas de prioridades y de alternativas.
- Capacitación en los fundamentos organizativos y administrativos de tipo empresarial.
- Capacitación en marketing
- Elaborar el plan de negocios incluyendo un benchmarking de la competencia
- Capacitación y actualización de las posibilidades tecnológicas existentes en la actualidad para desarrollar actividades productivas y administrativas.
- Desarrollo de competencias y habilidades para desarrollar procesos de alta calidad en la producción de bienes y prestación de servicios.

3.1.2. Fortalecer la capacidad de manejo financiero:

- Formación en materia de cálculo económico, manejo contable y de la racionalidad pertinente en el uso del recurso económico.
- Diferenciación entre capital empresarial y capital de consumo.
- Capacitación en análisis financiero, flujos de caja, balances, estados de pérdidas y ganancias, etc.

3.1.3. Fortalecer la capacidad productiva y/o de prestación de servicios:

- Capacitación e incorporación de nuevas tecnologías
- Planificación del proceso productivo y de la prestación de servicios
- Acceso a información del sector productivo y/o de servicios

Los factores de éxito de los estudios de caso se basan en tres dimensiones que son interdependientes y que de forma sinérgica, han contribuido con el éxito de la experiencia de generación de ingresos, estas dimensiones son: Lo productivo, el desarrollo personal y el fortalecimiento organizacional.

En lo Productivo

- ✓ Conocimiento del mercado en su estructura, dinámica, condiciones y exigencias de los clientes.
- ✓ Capacidad de innovación y de definición de nuevas estrategias de acción respondiendo a las demandas del mercado
- ✓ Análisis permanente de la competencia para el diseño de estrategias flexibles y de permanencia en el negocio.
- ✓ Incorporación de nuevas tecnologías en el proceso de producción, en mercadeo, en presentación de productos, informática, etc.
- ✓ Ubicación estratégica del negocio con rutas de acceso y acceso a los servicios públicos básicos
- ✓ Manejo sano de cartera durante toda la existencia de la cooperativa se ha logrado mantener la cartera en porcentajes adecuados de morosidad.
- ✓ Vinculación a cadenas productivas o de comercialización más amplias y esto se hace más accesible gracias al proceso organizativo que se tiene
- ✓ Asesoría y asistencia técnica profesional y permanente
- ✓ Gestión empresarial, con mecanismos de control claros y sencillos y que los asociados sepan que existen para que ganen confianza en su organización y en sus directivos
- ✓ Sistema de información claro y oportuno que mantenga a los asociados al tanto de las operaciones y decisiones que se toman a nivel del proyecto productivo y de la organización en general.

En Desarrollo personal

- ✓ Cualificación en desarrollo humano con perspectiva de género, valorando los roles y potencialidades de la mujer en procesos productivos
- ✓ Desarrollo de procesos de respeto, confianza y solidaridad
- ✓ Capacidad de mostrar resultados ante la comunidad a partir del trabajo comunitario y solidario de las mujeres
- ✓ Reconocimiento de las potencialidades de todo el personal lo que les ha permitido ser perseverantes y salir adelante en los momentos difíciles.
- ✓ La participación de la mujer en la cuerpos directivos y en la toma de decisiones sobre políticas y estrategias.
- ✓ Crear espacios de encuentro y de identidad cultural entre los asociados y asociadas.
- ✓ Capacitación socio empresarial a todos y todas las integrantes de la organización.
- ✓ Sentido de pertenencia frente al desarrollo de la iniciativa económica y productiva.

En el nivel Organizativo

- ✓ **Transparencia** en el manejo de los recursos, generando confianza en la gente y solidaridad con la institución en los momentos de dificultad de ésta.
- ✓ **El trabajo en equipo** garantiza el cumplimiento de los compromisos frente a los clientes.
- ✓ **Prudencia en las decisiones**, realizando estudios de factibilidad previos para valorar el riesgo de las inversiones.
- ✓ **Alianzas** y convenios con organizaciones sociales, públicas o privadas que permiten fortalecer la gestión de las iniciativas económicas y productivas.
- ✓ Se ha privilegiado el trabajo colectivo porque forma a las personas y permite que se ejerza la solidaridad; además, se gana reconocimiento en el ámbito local
- ✓ Tener un sistema de planeación con metas a corto, mediano y largo plazo.
- ✓ Es muy importante mostrar resultados en un corto tiempo para motivar y comprometer a los asociados y asociadas.

3.2 Acceso al empleo

La propuesta de acceso a empleo remunerado debe tener un acercamiento teórico sobre la dinámica económica, productiva, empresarial de la ciudad, que le permita identificar oportunidades de articulación y desarrollo. En ese sentido, se propone tener presente los siguientes aspectos:

- La entidad ejecutora del proyecto debe conocer los programas de generación de empleo a nivel local, regional y nacional.
- Conocer la opinión del sector privado, a fin de detectar cuales son las necesidades del mercado. A priori se debería también considerar las grandes líneas de política económica nacional e internacional a fin de contar con un primer conjunto de elementos.
- Conocer mejor los circuitos económicos de actividades productivas y comerciales, para identificar posibilidades de articulación laboral, de prestación de servicios y elaboración de productos.
- Identificar las necesidades del mercado laboral en los diferentes sectores económicos, productivos y comerciales.
- Conocer la capacidad de crecimiento y generación de empleo de los subsectores industriales: Metal Mecánica, alimentos, confecciones, carpintería, cuero y calzado, de servicios
- Incentivar la articulación interinstitucional que permita el uso eficiente de los recursos existentes, que complementen los esfuerzos orientados al desarrollo de iniciativas de generación de ingresos vía ocupación laboral.

3.3 Oferta de servicios financieros

En el campo técnico.

- La función de oferta financiera la debe realizar una institución especializada en el crédito y cuya actividad central sea esta
- El servicio se debe prestar a través de una institución que lo venga haciendo y que tenga experiencia exitosa en este campo. Se considera exitosa si reúne la mayoría de los factores esenciales analizados en este trabajo en las experiencias de entidades de crédito
- Como la gama de oferta en este campo es muy escasa, es necesario reforzar la entidad seleccionada para que realice labor de lobby en procura de la obtención de recursos internacionales a cero costos para poder bajar su costo de intermediación financiera y que esté en capacidad de ofrecer el recurso financiero a una tasa diferencial a la del sistema financiero.

- La institución que presta este servicio debe contar con un excelente sistema de información, para que éste pueda sustituir las garantías que respalde el crédito y de esta forma superar una de las principales dificultades que la población pobre tiene para acceder al crédito.
- En lo posible el crédito debe estar acompañado por un proceso de asesoría o de capacitación en aspectos empresariales, administrativos y técnicos relacionados con la iniciativa económica y que garanticen el retorno del préstamo.
- Lo más aconsejable es que el programa financiero sea asociativo y solidario, de servicio a la población pobre en condiciones viables para el acceso y retorno de los créditos

En desarrollo Personal:

- Es recomendable que el proyecto de servicios financieros a formular tenga en cuenta la conveniencia de realizar un proceso de desarrollo personal, bien sea con procesos de formación o de asesoría, que pueda garantizar un conocimiento del cliente y una relación, muy personalizado con cada persona o con cada organización que permita sustituir las garantías y garantizar de todas formas el retorno del capital.
- Es necesario ganar y asegurar el compromiso del cliente con el crédito y ojalá con la entidad oferente del servicio y esto se logra si el cliente ve que realmente se le da una respuesta a la medida de lo que él necesita en montos, plazos, garantías y cuantías del crédito.
- El papel del analista o asesor de crédito es fundamental en el acercamiento al cliente para lograr su compromiso con el retorno del capital

A nivel Organizativo

- El sujeto del crédito puede ser una persona natural o una organización, los casos analizados muestran una tendencia a apoyar iniciativas solidarias o asociativas, porque de cierta forma presenta algunas ventajas sobre el crédito personal.
- Una de las ventajas es que existe un control social sobre el uso y el retorno del crédito que garantiza unos índices de morosidad más bajos.
- A través de la organización es posible lograr con más facilidad el encadenamiento a procesos productivos o a cadenas de valor que le permitan acceder a mercados locales y poder comercializar con más opciones sus productos. La organización puede hacer parte de redes de comercialización que favorezcan esta etapa del ciclo productivo que es uno de los cuellos de botella más grande que tienen las iniciativas económicas populares
- La organización facilita la construcción de alianzas entre diferentes actores sociales bien sea del sector público, del sector privado o de la sociedad civil que pueden hacer viables procesos de capacitación, asistencia técnica y empoderamiento empresarial de las iniciativas populares.

4. SUGERENCIAS BÁSICAS PARA EL PROYECTO

En el siguiente cuadro se presentan algunas sugerencias para que la entidad ejecutora del proyecto las considere como alternativas viables para impulsar el programa de generación de ingresos con población de familias de origen de niños y niñas vinculadas al trabajo doméstico en hogares de terceros:

ESTRATEGIAS DE GENERACIÓN DE INGRESOS	ACCIONES SUGERIDAS PARA LA ENTIDAD EJECUTORA DEL PROYECTO
Acceso a empleo	• Conocer mejor los circuitos económicos de actividades productivas y comerciales, para identificar posibilidades de articulación laboral, de prestación de servicios y elaboración de productos. • Conocer la oferta de programas de capacitación y generación de empleo del sector público, privado y social. • Realizar acciones tendientes a garantizar la documentación para las familias que participan en el proyecto, que son exigidas por este tipo de programas. • Establecer convenios con entidades locales públicas y/o privadas para vincular a miembros de la familia a programas especiales de empleo, como por ejemplo: familias en acción y jóvenes en acción. • Promover convenios que garanticen la formación de oficios y el desarrollo de habilidades y destrezas para cualificar mano de obra competente.
Generación de Ingresos	• Analizar el comportamiento y la demanda por sectores económicos, con el fin de impulsar la creación de unidades productivas. • Impulsar la creación de unidades productivas a nivel individual y/o asociativas, articuladas a cadenas de comercialización. • Definir estrategias y generar actividades de formación sobre Desarrollo Personal, como base para el desarrollo empresarial, que genere confianza individual y colectiva para que los beneficiarios se apropien de los procesos y desarrollen una gestión adecuada. • Diseño de un programa de capacitación y cualificación para el desarrollo de habilidades y competencias con base en las iniciativas productivas por sector. • Establecer un programa de asesoría y asistencia técnica cercana a cada una de las iniciativas productivas. • Desarrollar un programa de capacitación y acompañamiento empresarial, técnico, administrativo y financiero, para garantizar niveles de competitividad. • Establecimiento de alianzas con organizaciones sociales, públicas o privadas, que permitan fortalecer la gestión de las iniciativas productivas. • Buscar la estrategia para poder mostrar resultados a corto plazo para motivar y comprometer a los participantes en las iniciativas productivas.
Oferta de Servicios Financieros	• Realizar una gestión estratégica para movilizar recursos complementarios con el propósito de proyectar la sostenibilidad del proyecto a mediano plazo. • Realizar un convenio de cooperación con una entidad especializada en la oferta de crédito para financiar las diferentes iniciativas productivas del programa. • Garantizar un capital semilla a cada una de las iniciativas productivas a apoyar. • Establecer un sistema de información oportuno para el manejo del crédito. • Diseñar mecanismos de acompañamiento y seguimiento al crédito. • Exigir a la entidad especializada Control riguroso al pago, pero procedimientos y trámites sencillos y un control del costo administrativo.