




A APLICAÇÃO DO MODELO DE DESENVOLVIMENTO DE BASE NO PROGRAMA PORAMÉRICA





A APLICAÇÃO DO MODELO DE DESENVOLVIMENTO DE BASE NO PROGRAMA PORAMÉRICA





© PorAmérica
Bogotá, agosto de 2015

ISBN: 978-958-57756-6-4

Pilar Hernández

Diretora Executiva de PorAmérica

Sonia Torres

Coordenadora Técnica Geral do Fundo

Camilo Quintero

Coordenador Administrativo

Margareth Flórez

Diretora Executiva da RedEAmérica

Christine Ternernt

Especialista do Fundo Multilateral de
Investimentos (FOMIN)

Representación del BID en Colombia

Rodrigo Quintero

Diretor Executivo

Consórcio para o Desenvolvimento

Comunitário

Organismo Executor

Gloria Robles

Diretora de Projetos do Consórcio para o
Desenvolvimento Comunitário

Organismo Executor

Laura Victoria Gómez

Processo de sistematização e textos

Azoma Criterio Editorial Ltda.

Desenho e montagem

Gente Nueva Editorial

Impressão

Programa PorAmérica

Carrera 13 N° 71-27

Bogotá D.C., Colômbia

PBX 57 (1) 217 0605

poramerica@poramerica.org

www.poramerica.org

www.poramerica.org/memoria

PorAmérica é um programa criado e impulsionado por uma parceria entre 27 fundações empresariais da RedEAmérica em 6 países da América Latina, com o financiamento do BID-FOMIN e com a participação do Consórcio para o Desenvolvimento Comunitário como Organismo Executor.

CONTENIDO

Introdução	5
1. O programa PorAmérica	7
Atores	8
Finalidade e componentes do programa	11
2. Contexto	15
Situação da população em áreas rurais	15
Potencial agrícola	16
Biodiversidade	17
Alta variabilidade climática	17
Diversidade cultural	17
Potencial de países emergentes	17
Conflitos	18
Falta de acesso a serviços básicos	19
3. O modelo de desenvolvimento de base	21
A geração de renda	24
O fortalecimento de capacidades	25
4. A sistematização em PorAmérica	27
Como se entende a sistematização em PorAmérica	27
Perguntas e níveis na sistematização	31
Etapas na sistematização	33
Comitês de sistematização	38

5. Os projetos	41
Como foram feitos os projetos?	43
Ações para promover o fortalecimento organizacional	47
Ações para favorecer a geração de renda	50
Aprendizagens derivadas da realização dos projetos	51
6. O acompanhamento das ODBs	57
Como definem o processo de acompanhamento das ODBs no desenvolvimento dos projetos?	58
Como foi feito o acompanhamento das ODBs no projeto de desenvolvimento de base?	60
Aprendizagens sobre o acompanhamento das ODBs em processos com enfoque de desenvolvimento de base	73
7. A estratégia geral do programa	77
Como foi realizada a coordenação e a operação do programa?	77
Aprendizagens sobre a coordenação e operação do programa	80
8. Aprendizagem geral	85
Referências bibliográficas	87
Anexo 1	89
Projetos, organizações participantes e entidades acompanhantes por país	

INTRODUÇÃO



O programa PorAmérica reuniu 143 organizações de base (ODB), 27 entidades acompanhantes e uma equipe de trabalho em seis países da América Latina em torno a 70 projetos que deixaram aprendizagens significativas. Com a intenção de reunir e socializar estas aprendizagens, foi realizado um exercício de sistematização cuja síntese é apresentada neste documento.

A sistematização de experiências em PorAmérica foi concebida como uma reflexão crítica sobre as práticas e ações realizadas, com o objetivo de: aprender tanto dos acertos como dos erros, gerar novos conhecimentos, fortalecer as capacidades daqueles que participaram do processo, e compartilhar as aprendizagens com quem as implementaram em suas próprias práticas.

Em PorAmérica, a sistematização não só reuniu as aprendizagens relacionadas com a promoção do desenvolvimento de base, com seus dois eixos estruturantes: fortalecimento organizacional e geração de renda, mas também foi parte do modelo, pois através dela procurou-se contribuir para a melhoria das capacidades das ODBs de analisarem suas próprias ações e projetarem melhor seu futuro a partir das aprendizagens.

Além disso, a sistematização foi realizada em três cenários:


- ➊ Nas organizações de base, que identificaram as aprendizagens que obtiveram com a aplicação do modelo de desenvolvimento de base nos projetos realizados com o apoio do programa;
- ➋ Nas fundações que as apoiaram, que refletiram sobre o acompanhamento de tais processos;
- ➌ Na unidade executora, que refletiram sobre a estratégia geral do programa.

Cada uma das ODBs participantes dos projetos apoiados por PorAmérica produziu documentos escritos ou vídeos nos quais foram registradas as lições do processo.

As fundações empresariais participaram de uma pesquisa sobre as aprendizagens no acompanhamento dos projetos. Com a unidade executora, tais aprendizagens foram identificadas em reuniões de trabalho. Durante todo o processo houve uma interação permanente com os atores, em alguns casos de maneira presencial e também através de trocas virtuais, tais como fóruns e conversas diretas com as ODBs e com as entidades acompanhantes.

As experiências de PorAmérica foram bastante heterogêneas devido às características específicas das ODBs e das fundações empresariais, às concepções sobre o acompanhamento, e ao tipo de projetos desenvolvidos. Por conseguinte, ficou decidido registrar neste livro os aspectos mais relevantes e comuns. Devidos às abrangências do documento, ficou explícita a dificuldade para relacionar as afirmações das ODBs sobre o acompanhamento com os documentos elaborados pelas fundações empresariais.

Entre as limitações, o trabalho dos diferentes tipos de participantes deixou interessantes reflexões e aprendizagens que sem dúvida continuarão contribuindo para a busca de melhores condições de vida em suas áreas de influência. Uma delas foi a pertinência de articular o fortalecimento organizacional e a geração de renda no apoio às ODBs.



Os depoimentos apresentados neste trabalho foram obtidos a partir dos documentos de sistematização elaborados pelas organizações de base e dos textos enviados pelas entidades acompanhantes, que reuniram as aprendizagens.

1 | O PROGRAMA PORAMÉRICA

O programa PorAmérica foi desenhado em 2007 e a celebração do convênio de cooperação técnica foi realizada em 2008. Teve a finalidade de consolidar um modelo de desenvolvimento de base e de fortalecimento organizacional através de parcerias entre organizações de base (ODB) e empresariais na Argentina, no Brasil, na Colômbia, no Equador, no Peru e na Guatemala, e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID-FUMIN). Seu objetivo geral consistiu em melhorar as condições econômicas das famílias de baixa renda nos países participantes, através do fortalecimento das capacidades das organizações participantes.

O modelo de desenvolvimento de base proposto pelo programa teve dois componentes: fortalecimento organizacional e geração de renda.

Para isso, foi operacionalizado um fundo concursável por meio de duas convocatórias que cofinanciou projetos apresentados pelas ODBs, por valores totais entre 30.000 e 125.000 dólares, com uma duração entre 8 e 24 meses.

O programa procurou canalizar e garantir o bom uso dos recursos do fundo, com os quais as ODBs foram cofinanciadas em seu propósito de executar projetos de geração de renda e fortalecimento de capacidades organizacionais. Desta maneira, foi possível registrar, recuperar, analisar para divulgar e projetar experiências, estratégias, metodologias, instrumen-

tos e aprendizagens derivadas dos projetos e do programa em geral. No desenvolvimento do programa, foram apoiados 70 projetos, realizados por 143 ODBs, que contaram com o respaldo de 27 entidades acompanhantes. A iniciativa beneficiou 3.044 famílias e 13.174 pessoas.

ATORES

RedEAmérica

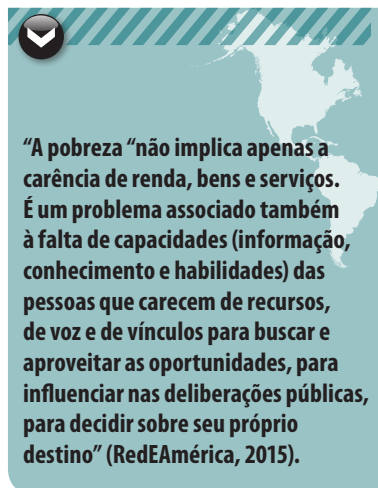
É uma parceria de mais de 70 organizações de origem empresarial em onze países da região que trabalham como uma equipe em Rede, com o objetivo de “Contribuir para o desenvolvimento sustentável da América Latina através da articulação de conhecimentos e práticas de organizações empresariais para o trabalho em conjunto com comunidades baseado nos princípios do desenvolvimento de base”.

A partir desta abordagem, a RedEAmérica definiu o modelo de desenvolvimento de base como a base de suas ações, com a qual busca:

[...] o fortalecimento das capacidades de ação coletiva dos cidadãos mais pobres e a criação de um ambiente institucional propício que facilite a participação das organizações na deliberação pública, de maneira que possam assumir e modificar as condições adversas com as quais se deparam. (Ibid.).

Banco Interamericano de Desenvolvimento

O Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) possui 48 países-membros e tem o objetivo de alcançar o desenvolvimento numa forma sustentável e ecológica. Além de empréstimos, oferece subsídios, cooperação técnica e de pesquisa. Seus acionistas são os países-membros, incluídos os 26 membros mutuários da América Latina e do Caribe, que têm uma participação majoritária.



O Fundo Multilateral de Investimentos (FUMIN) do Grupo BID fornece assistência técnica para o setor privado na América Latina e no Caribe. Trabalha com parceiros locais, em sua maioria privados (organizações não governamentais, associações comerciais, fundações, universidades, cooperativas, empresas e instituições financeiras), para lhes apoiar a financiar e executar projetos-piloto. Os fundos para suas atividades provêm de contribuições realizadas pelos 39 países-membros da América Latina e do Caribe, América do Norte, Europa e Ásia (BID- FUMIN, 2015).

Corporação Consórcio para o Desenvolvimento Comunitário

A Corporação Consórcio para o Desenvolvimento Comunitário, organismo executor do programa, é uma parceria estratégica de cinco importantes fundações da Colômbia¹, centrada na contribuição para a construção de condições básicas para o desenvolvimento, associadas à **competitividade e identidade territorial, à sustentabilidade da vida, e à governabilidade democrática**; através do desenvolvimento e fortalecimento da capacidade empreendedora, da inovação e gestão do desenvolvimento integral dos territórios, em conjunto com os atores participantes.

Sua missão é trabalhar na gestão social e comunitária para a promoção do desenvolvimento de diferentes territórios a partir do fortalecimento das organizações sociais, especialmente das ODBs, de suas articulações e parcerias.

Entidades Acompanhantes

Foram fundações empresariais, associações e institutos, membros da RedEAmérica, interessadas em fortalecer a relação e a interlocução com organizações-membro das comunidades, conhecidas como organizações de base (ODB), com o fim de apoiá-las na implementação de iniciativas que:

- Desenvolvessem capacidades coletivas sustentáveis para resolver problemas.
- Aumentassem sua voz e capacidade de influência.

¹ Fundação Corona, Fundação Antônio Restrepo Barco, Fundação Social, Fundação EPSA e Fundação Smurfit Kappa Cartón de Colômbia.

- ➊ Criassem vínculos de colaboração entre organizações da comunidade e entre elas e outros atores públicos, privados e civis.
- ➋ Elas se transformassem em protagonistas de seu destino.
- ➌ Consolidassem entornos favoráveis para o desenvolvimento de suas iniciativas e participassem de maneira permanente dos temas públicos. (RedEAmérica, 2015).

No programa PorAmérica, as entidades acompanhantes identificaram ODBs potenciais para participarem do programa e de possíveis projetos; apoiaram a formulação de projetos; participaram de instâncias de avaliação; cofinanciaram e acompanharam a execução dos projetos.



“A pobreza não é uma carência de renda, bens e serviços para se viver uma vida digna, mas sim a falta de oportunidades que garantam o bem-estar” (Arte e Tecido).

Organizações de Base

Foram as organizações comunitárias que atuaram em territórios específicos: bairro, corregimento, zona, município, província, departamento, região, nação. Agruparam ou mobilizaram de forma direta determinados setores populacionais (habitantes urbanos, camponeses, mulheres, jovens, grupos étnicos, etc.), com o fim de criar, utilizar, consolidar ou transformar bens coletivos, fossem eles tangíveis (espaço público, meio ambiente e economia) ou intangíveis (direitos humanos, tradições culturais, convivência). As ODBs coordenaram também ações para buscar soluções para sua problemática, a partir de suas próprias necessidades.

O programa PorAmérica se dirigiu a estas organizações constituídas legalmente, que executaram ações articuladas com as entidades acompanhantes. Dentro do processo com o programa, as ODBs participaram de capacitações, formularam, apresentaram, cofinanciaram e executaram projetos, apresentaram relatórios sobre o desenvolvimento delas e sistematizaram a experiência e as aprendizagens.

Unidade Executora do Programa

A unidade executora do programa esteve formada por:

- ➊ Uma diretora do programa;
- ➋ uma coordenadora técnica do fundo concursável;

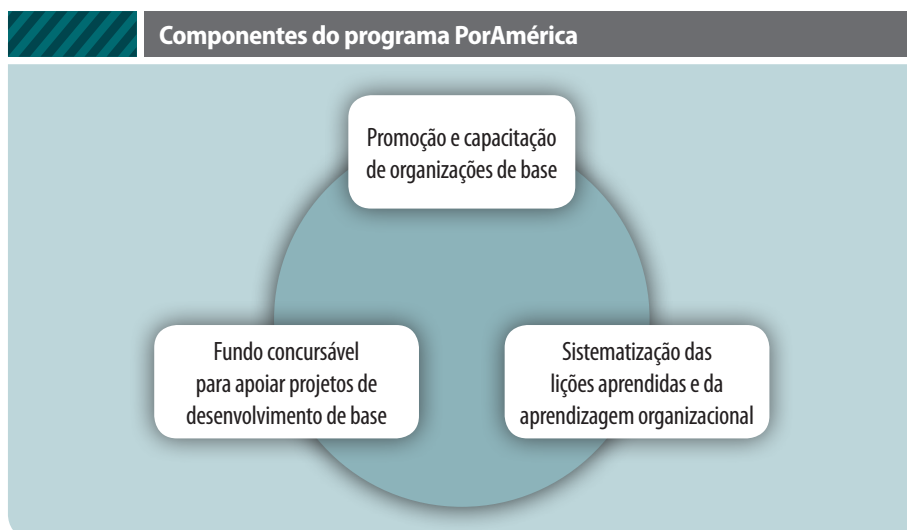
- um assistente executivo;
- uma contadora, de meio período.

Em cada um dos países participantes foi contratada a coordenação técnica nacional por meio período.

O programa previu também a vinculação de consultorias específicas para os temas de comunicação, sistematização, boas práticas de gestão comercial, *coaching* comercial e inovação.

FINALIDADE E COMPONENTES DO PROGRAMA

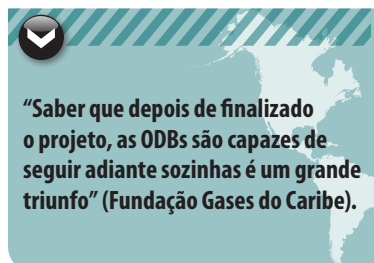
A finalidade de PorAmérica foi “consolidar um modelo de desenvolvimento de base, de fortalecimento organizacional e de geração de renda, mediante parcerias entre organizações de base e organizações empresariais na Argentina, Brasil, Colômbia, Equador, Guatemala e Peru” (PorAmérica, 2010, p. 1).



O programa teve três componentes: a) promoção e capacitação de ODBs; b) fundo concursável para apoiar projetos de desenvolvimento de base; e c) sistematização das lições aprendidas e da aprendizagem organizacional.

Promoção e capacitação de organizações de base

Com a promoção e capacitação de ODBs procurou-se, em primeiro lugar, possibilitar a participação do programa através do desenvolvimento de projetos financiados com recursos do fundo concursável, e em segundo lugar, apoiar o fortalecimento de capacidades para aumentar a autonomia das organizações.



Em um primeiro momento, o objetivo deste componente foi promover as oportunidades oferecidas pelo programa para as ODBs e fortalecê-las para que estivessem em condições de participar das convocatórias. Portanto, foi oferecida aos beneficiários nos países, informação sobre as possibilidades e as condições do programa e eles foram capacitados em formulação de projetos.

As fundações acompanhantes proporcionaram apoio às ODBs durante todo o processo, desde a conceitualização e capacitação por parte do programa PorAmérica para a elaboração dos perfis e a formulação dos projetos, até a execução dos mesmos. Foram desenvolvidas, neste momento, as seguintes ações:

- ➊ Desenvolvimento de materiais promocionais do programa.
- ➋ Realização de eventos de lançamento em cada país para anunciar o programa.
- ➌ Sessões de informação para aumentar o interesse pelo programa e por suas respectivas oportunidades.
- ➍ Capacitação de possíveis ODBs participantes do programa na formulação de projetos.

Durante o desenvolvimento dos projetos, a capacitação das ODBs foi realizada de maneira permanente e foi ajustada às particularidades de cada processo. Nelas, o programa PorA-

mérica impulsionou processos de capacitação em boas práticas de gestão comercial e inovação, comunicação e sistematização. Foi desenvolvido também um *coaching* comercial.

Fundo concursável para apoiar projetos de desenvolvimento de base

O fundo concursável tripartite teve o objetivo de apoiar projetos locais de desenvolvimento de base com comunidades de baixa renda nos países selecionados, com a ajuda das fundações acompanhantes.

O fundo foi constituído com recursos do FUMIN (44%) e da contrapartida local das fundações empresariais, das ODBs e de outras entidades (56%). Da contrapartida local, 34% correspondeu a contribuições em dinheiro e 22% a contribuições em espécie.

O programa realizou duas convocatórias nos países participantes, que foram desenvolvidas em duas etapas:

- Seleção de perfis de projetos.
- Formulação de projetos por parte das ODBs pré-selecionadas.

Os requisitos estabelecidos pelo programa para a seleção das ODBs foram os seguintes:

- Ter um objetivo relacionado com o apoio de atividades de desenvolvimento que incidam na melhoria da qualidade de vida das comunidades.
- Realizar a constituição jurídica da organização pelo menos um ano antes de sua participação da convocatória.
- Contar com experiência em execução ou participação de projetos e capacidade de gestão e interlocução.
- Apresentar um nível de solidez que mostre capacidade de sustentabilidade financeira e institucional a longo prazo.
- Apresentar apenas um perfil de projeto.
- Contribuir com pelo menos 15% do valor total do projeto.

Ficou estabelecido, no início do programa, que os projetos apoiados através do fundo teriam uma duração mínima de 8 meses e máxima de 24. Seu montante máximo foi de 125.000 dólares e mínimo de 30.000 dólares (a média foi de 70.000 dólares).

Sistematização das lições aprendidas e da aprendizagem organizacional

O objetivo deste componente foi aprender juntos as formas mais eficientes de promover e apoiar o desenvolvimento de base e divulgar os resultados do programa. Para isso, foi elaborado um documento com as lições aprendidas do programa, organizados eventos nacionais para apresentar os resultados e realizadas conferências internacionais para divulgar os resultados e as lições aprendidas.

A proposta de sistematização desenvolvida é descrita detalhadamente no capítulo 4.

2 | CONTEXTO

Os projetos aprovados por PorAmérica foram desenvolvidos em seis países, cinco deles na América do Sul. A seguir, são descritos os aspectos do contexto, relacionados com o desenvolvimento do programa.

SITUAÇÃO DA POPULAÇÃO EM ÁREAS RURAIS

Como pode ser observado no gráfico 1, somente 15% das ODBs participantes dos projetos eram urbanas; 46%, urbanas/rurais – a maioria com projetos agropecuários –, e 39%, rurais. Este dado é muito importante, pois demonstra a presença do programa em um meio onde as lacunas em termos de renda, qualidade de vida e acesso a serviços básicos aumentaram nos países participantes, apesar do crescimento sustentável das economias da região, que até 2013 levavam uma década com aumentos no Produto Interno Bruto (PIB), inclusive superiores à média dos países pertencentes à Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)².

² Em áreas rurais da América Latina, três de cada dez pessoas são extremamente pobres (Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe – Cepal). A distância entre as linhas de pobreza e de pobreza extrema entre áreas rurais e urbanas não diminuíram significativamente durante a última década (*Food and Agriculture Organization* – FAO, Cepal e Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura – IICA). A incidência da pobreza rural é maior nas famílias que dependem de uma renda agrícola (Cepal *et al.*, 2010).

GRÁFICO 1

Tipo de ODBs participantes do programa

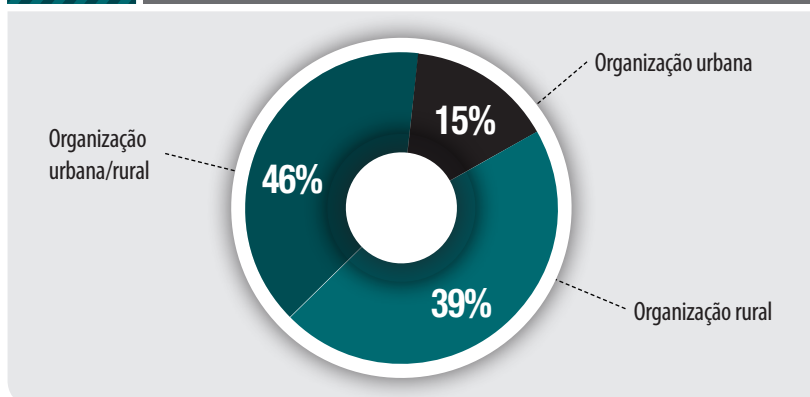


TABELA 1

Taxas de pobreza em áreas urbanas e rurais e o coeficiente de Gini em países participantes do Programa.

País	Taxa de pobreza		Taxa de indigência		Coeficiente de Gini
	Urbana	Rural	Urbana	Rural	
Argentina	4.3	ND	1.7	ND	ND
Brasil	16.2	32.1	4.0	13.2	0.57
Colômbia	28.5	46.9	6.6	22.8	0.54
Equador	28.8	38.9	9.9	18.9	0.47
Guatemala	42.4	66.5	14.8	42.2	0.58
Peru	14.5	50.8	1.0	19.0	0.45

FONTE: Cepal, 2012.

POTENCIAL AGRÍCOLA

A situação de desvantagem que enfrentam as populações rurais contrasta com as possibilidades que oferece a região. Oito países no mundo possuem a metade da *área com potencial para ampliar a fronteira agrícola* e contribuir para a alimentação da população. Quatro estão na América do Sul e três na área do programa: a Argentina, o Brasil e a Colômbia (Haramboulus, 2009, citado por Soto e Gómez).

Apesar disso, o setor agropecuário perdeu participação relativa na economia. Em 2012, a América Latina reduziu as exportações agroalimentares em 0,5 %. Entretanto, o setor continua sendo fundamental na obtenção de renda em áreas rurais, na geração de emprego e na produção de alimentos para a região.

BIODIVERSIDADE

A América Latina e o Caribe é a região com a maior diversidade biológica no planeta. Dos 17 países megadiversos do mundo, quatro se encontram na área de influência do programa: o Brasil, a Colômbia, o Equador e o Peru. A região possui mais de 30% de toda a água doce disponível e aproximadamente 40% do total de recursos hídricos renováveis do planeta (PNUMA, 2013).

ALTA VARIABILIDADE CLIMÁTICA

Em 2010 e 2011, o fenômeno de *La Niña* causou situações de emergências, perda de cultivos e de infraestrutura produtiva, entre outras dificuldades. Os países mais afetados com a perda de cultivos foram: o Brasil, o Equador e a Argentina. Na Colômbia, por exemplo, as inundações atingiram 26 milhões de hectares, ou seja, mais da quinta parte do território nacional, com graves consequências sobre o setor agropecuário.

DIVERSIDADE CULTURAL

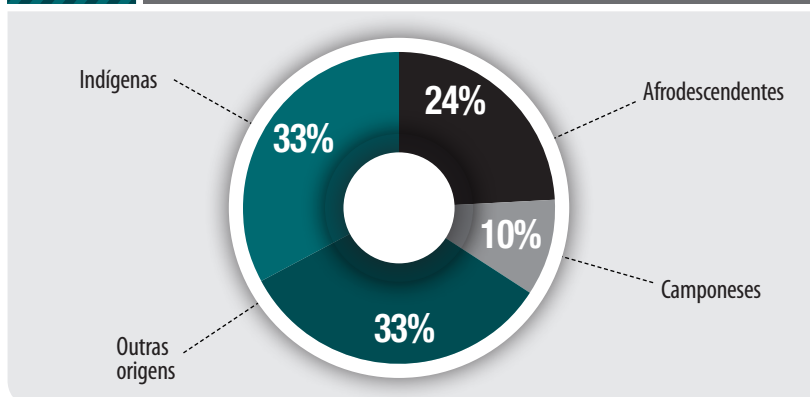
Estima-se que na América Latina existem aproximadamente 642 povos indígenas (Cepal, 2006) e uma considerável população afrodescendente, que possuem imensos patrimônios culturais, valiosos conhecimentos tradicionais e uma profundo entendimento sobre o manejo de seus ecossistemas. Esta diversidade cultural se vê refletida no tipo de população participante do programa (Gráfico 2).

POTENCIAL DE PAÍSES EMERGENTES

A reconfiguração da economia mundial deu origem a sucessivas siglas para nomear o potencial dos países emergentes. Frequentemente, os países nos quais o programa desenvol-

GRÁFICO 2

Porcentagem da população participante com origem étnica



ve ações estão incluídos nessas siglas: BRICS (*Brasil*, Rússia, Índia, China e África do Sul), CIVETS (*Colômbia*, Indonésia, Vietnam, Egito, Turquia e África do Sul), Eagles (China, Índia, Indonésia, *Brasil*, Rússia, Coreia do Sul, Turquia, México e Taiwan), NEST (Egito, Nigéria, Tailândia, *Colômbia*, Vietnam, Malásia, Polônia, Bangladesh, África do Sul, Filipinas, *Peru*, *Argentina*, Paquistão e Chile).

Segundo a classificação feita pelo Banco Mundial, a Argentina, o Brasil, a Colômbia, o Equador e o Peru foram incluídos na lista de países com uma renda média alta.

CONFLITOS

Diversos conflitos afetaram a área de intervenção, especialmente na Colômbia, o conflito armado que é considerado o mais antigo da América Latina e a situação mineira no Peru nos anos de intervenção do programa. Isto não só se refletiu no desenvolvimento das atividades de PorAmérica, que em alguns casos se viram afetadas por estas dinâmicas, mas também incidiu nas condições da população

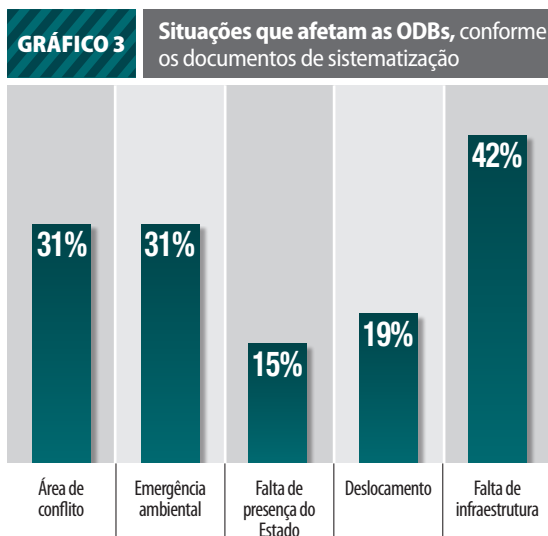
“Alguns parceiros que se deslocaram por problemas de ordem pública, puderam regressar a suas propriedades para continuar liderando esta proposta de autossuficiência, de segurança alimentar e criar uma resistência a forças externas com propostas de progresso e de paz” (ACOC).

participante. 31% das organizações com projetos em PorAmérica afirmaram estar em uma zona de conflito.

Além disso, houve uma alta participação da população deslocada, correspondendo a 13% do total de participantes do programa. Na Colômbia, uma de cada cinco pessoas participantes dos projetos era deslocada. Por outro lado, os conflitos ambientais despertaram uma preocupação crescente na região.

FALTA DE ACESSO A SERVIÇOS BÁSICOS

Inclusive em zonas classificadas como urbanas ou urbanas/rurais, as ODBs informaram a falta de acesso a serviços básicos como água, estradas, educação e saúde. Isto incidiu negativamente na qualidade de vida das populações com as quais se trabalhou e nas possibilidades de aproveitar oportunidades para melhorar suas condições. Além disso, afetou os processos produtivos, devido às dificuldades que esta situação ocasionou tanto para a geração de bens como para sua distribuição e comercialização.



A APLICAÇÃO DO MODELO

DE DESENVOLVIMENTO DE BASE NO PROGRAMA PORAMÉRICA

3 | O MODELO DE DESENVOLVIMENTO DE BASE

Devido a que a finalidade de PorAmérica foi “consolidar um modelo de desenvolvimento de base, de fortalecimento organizacional e de geração de renda, mediante parcerias entre ODBs e organizações empresariais na Argentina, no Brasil, na Colômbia, no Equador, no México e no Peru”, definiu-se como a pergunta central da sistematização: Como se contribui através de projetos de geração de renda e fortalecimento organizacional para o modelo de desenvolvimento de base em um programa que implica o acompanhamento de entidades e parcerias entre ODBs e organizações empresariais em seis países?

Um modelo é uma proposta com a qual se quer transformar a realidade. Através deste modelo procurou-se explicar “como fazer algo que parece que vai funcionar” (Pérez, 2005, p. 8). O modelo promovido pelo programa estabeleceu que para obterem o desenvolvimento de base era necessário que as organizações *melhorassem sua renda e fortalecessem suas capacidades*.

O desenvolvimento de base foi definido pelo programa como o processo no qual [...]

se apoia, promove, acompanha e financia o desenvolvimento de projetos coletivos elaborados pela comunidade através de suas ODBs.

Promovendo:

- ➊ o fortalecimento das capacidades coletivas das comunidades;
- ➋ a autonomia das ODBs no controle dos projetos;
- ➌ a corresponsabilidade entre os diferentes atores participantes;
- ➍ a ampliação dos vínculos das organizações de base com outros atores e a expansão da participação dos cidadãos de baixa renda na sociedade. (PorAmérica, 2009).

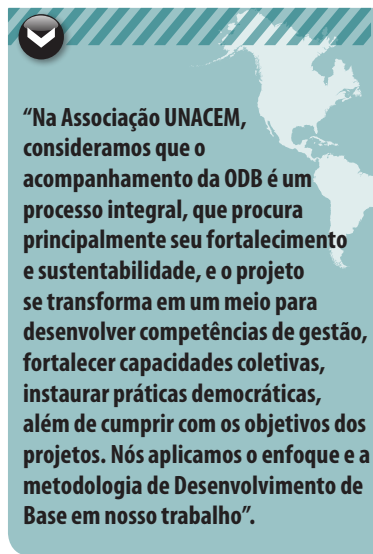
Por outro lado, a RedEAmérica, promotora e co-financiadora de PorAmérica, definiu no início do programa o desenvolvimento de base como

[...] a capacidade coletiva das organizações comunitárias para colocarem em movimento por si mesmas os recursos humanos, físicos e econômicos disponíveis nelas e no entorno; definir suas próprias necessidades; identificar as alternativas de ação mais viáveis para a superação dos problemas; e identificar, formular, executar e avaliar planos, programas e projetos de desenvolvimento. Consiste também no aumento e na qualificação da interação das organizações entre si, e delas com os atores públicos e privados, de maneira que sejam consolidados entornos favoráveis às iniciativas e sua participação permanente nos temas públicos. (Chaparro, 2007, p. 10)

De acordo com a RedEAmérica, o enfoque de desenvolvimento de base produz resultados transformadores e sustentáveis. A rede encoraja seus membros para que

[...] acompanhem e financiem iniciativas que contribuam para que as comunidades:

- ➊ Desenvolvam capacidades coletivas sustentáveis para resolver problemas.
- ➋ Aumentem sua voz e capacidade de influência.



- Criem vínculos de colaboração entre organizações da comunidade e entre elas e outros atores públicos, privados e civis.
- Transformem-se em protagonistas de seu destino.
- Consolidem entornos favoráveis para o desenvolvimento de suas iniciativas e participem de maneira permanente dos temas públicos. (RedEAmérica, 2015).

No programa PorAmérica ficou claro que os projetos orientados ao desenvolvimento de base tiveram dois componentes fundamentais: geração de renda e fortalecimento de capacidades, que deveriam estar estreitamente ligados entre si:

PorAmérica procura cofinanciar e acompanhar iniciativas comunitárias para fortalecer durante o processo as capacidades coletivas e os vínculos de cooperação (capital social) nas organizações de base e para gerar renda na comunidade, de forma que tanto as organizações como suas atividades geradoras de renda alcancem maiores graus de sustentabilidade. Trata-se de apoiar organizações comunitárias que através de suas iniciativas possam fortalecer-se, consolidar-se e gerar renda. (PorAmérica, 2010).

De acordo com esta abordagem, foi definido o projeto como um “conjunto de atividades organizadas para serem implementadas, que procuram atingir um objetivo específico de geração de renda e fortalecimento de ODBs” (PorAmérica, 2009).

Por isso, ficou estabelecido que os projetos deviam deixar resultados tanto tangíveis como maiores capacidades coletivas. Por conseguinte, a sistematização do programa abordou ambas dimensões: a tangível e as capacidades coletivas. A dimensão tangível se relacionou mais com a geração de renda e as capacidades coletivas com o fortalecimento de capacidades.

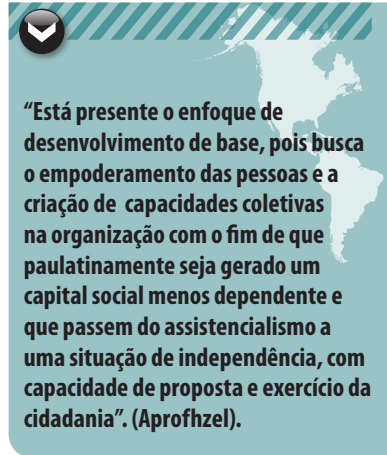
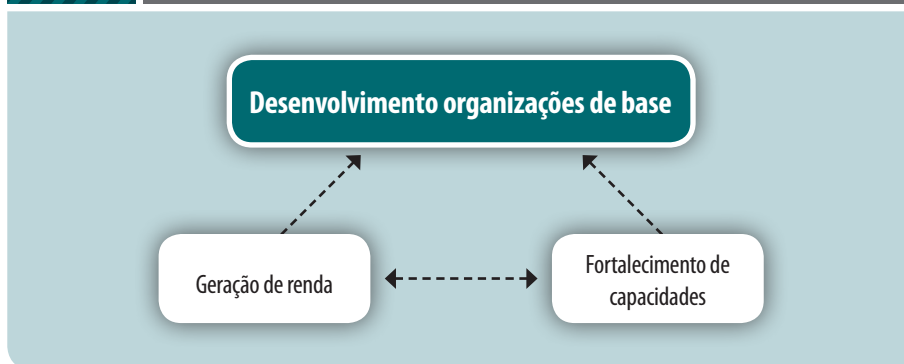


FIGURA 2**Componentes do modelo de desenvolvimento de base**

A partir da análise de diferentes documentos do programa e das entidades executoras, foram identificadas tanto as variáveis que faziam parte de cada uma das duas dimensões como os elementos que as definiam:

A GERAÇÃO DE RENDA

No modelo de desenvolvimento de base, a geração de renda é alcançada através de:

- ➊ Um melhor vínculo com os mercados, tanto através de novos mercados como da consolidação dos existentes, o que é obtido com ajustes nos produtos ou a criação de estratégias, entre outras ações.
- ➋ O acesso a recursos financeiros ou não financeiros por parte da organização. Neste ponto, é importante a clareza que tiveram os integrantes das organizações sobre o manejo desses recursos.
- ➌ A existência de regras sobre a gestão do projeto e a distribuição dos recursos, e o conhecimento das mesmas regras por parte dos integrantes da organização.
- ➍ A descoberta de novos canais de comercialização.
- ➎ O aumento da produção.
- ➏ A maior qualidade da produção, que está associada a uma melhor valorização dos produtos.
- ➐ A diminuição de custos.

Entre os progressos esperados com o desenvolvimento do componente de geração de renda se encontram: o aumento dos benefícios econômicos para a organização e para grupos específicos, principalmente daqueles que estão em situação de desvantagem; a criação de empregos ou a melhoria dos existentes; e a estabilidade da receita.

O FORTALECIMENTO DE CAPACIDADES

Este elemento está relacionado com:

- Inovação nos produtos e nos processos produtivos.
- Melhoramento de capacidades para o planejamento, avaliação, acompanhamento e sistematização.
- Processos de tomada de decisões sobre a produção e atribuição de recursos.
- Construção de redes e parcerias.
- Mudanças nas capacidades de negociação e de acordos.
- Identificação e conhecimento da direção, visão e missão da organização.
- Comunicação com novos atores.
- Aspectos em que o associativismo dá um valor agregado à iniciativa.
- Maneira como os atores da iniciativa analisam o entorno, aproveitam o mesmo ou enfrentam obstáculos.



“Procuramos fortalecer nossas unidades de negócios e articulá-las a uma só cadeia, para nos vendermos como uma comunidade que luta para melhorar a qualidade de vida a partir da geração de renda de uma maneira adequada e melhorada” (Conselho Comunitário Afrodescendentes Ilhas do Rosário).

A APLICAÇÃO DO MODELO

DE DESENVOLVIMENTO DE BASE NO PROGRAMA PORAMÉRICA

4 | A SISTEMATIZAÇÃO EM PORAMÉRICA

COMO SE ENTENDE A SISTEMATIZAÇÃO EM PORAMÉRICA

Ao definir a sistematização como um dos três componentes de PorAmérica, o programa a reconheceu como uma ferramenta para melhorar as práticas; facilitar a implementação de novos conhecimentos sobre o desenvolvimento de base; projetar melhor as ações para o futuro; e fortalecer as capacidades organizacionais.

A proposta de sistematização do programa PorAmérica articulou três níveis:

1. Organizações de base.
2. Entidades acompanhantes.
3. Núcleos nacionais e unidade executora.

O eixo da sistematização do programa, sobre o qual se centrou todo o processo de reflexão, foi o modelo de desenvolvimento de base, que em PorAmérica teve duas grandes colunas: a geração de renda e o fortalecimento de capaci-



“A sistematização na Asohiva foi concebida como um processo formativo que tem um amplo significado no melhoramento do fortalecimento organizacional e na geração de renda. Entendemos que a sistematização é a interpretação crítica de nossas experiências para identificar aprendizagens que tenham uma utilidade para futuras ações e projetos, a partir da reconstrução do processo vivido” (Asohiva).

dades organizacionais. Este modelo se expressou de maneira distinta em cada âmbito, de tal forma que entre eles se complementaram.

A sistematização foi uma ferramenta importante para comparar, aprender e gerar insumos úteis para as entidades cooperantes e para as ODBs no processo de desenvolvimento de base (PorAmérica, 2010, p. 1).

A sistematização aqui teve um duplo papel:

- ➊ Por um lado, reuniu as aprendizagens relacionadas com a promoção do desenvolvimento de base.
- ➋ Por outro, foi parte do modelo de desenvolvimento de base, pois através da sistematização, as organizações fortaleceram suas capacidades para analisar as próprias ações e projetar um melhor futuro a partir das aprendizagens.
- ➌ O programa PorAmérica procurou fazer com que os projetos e os processos deixassem tanto resultados visíveis como maiores capacidades.
- ➍ Como produtos visíveis da sistematização de experiências, foram desenvolvidas peças de comunicação, como materiais impressos ou vídeos, nos quais cada uma das ODBs sintetizou os principais aspectos do desenvolvimento dos projetos, assim como as aprendizagens do processo em relação com o fortalecimento de capacidades e com a geração de renda.
- ➎ Com a sistematização, foi apoiado também o fortalecimento de capacidades nas organizações para que elas: aprendessem a aprender; avaliassem o contexto; apresentassem alternativas de melhoria; e fizessem o acompanhamento das ações que foram realizadas quando estas alternativas eram desenvolvidas.



“Além de todos os ganhos, hoje temos tudo documentado e isso representa uma porta aberta para a participação em outros editais” (Associação dos Agricultores Familiares do Córrego do Celeste e Região do Vale do Aço).

Objetivo da sistematização

O objetivo da sistematização em PorAmérica foi:

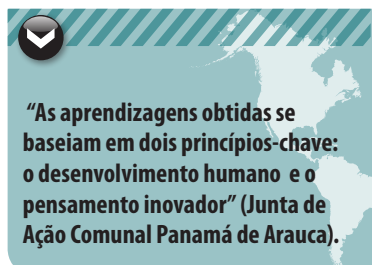
Aprender em conjunto sobre formas eficientes de promover e apoiar o desenvolvimento de base, através da identificação e socialização de lições aprendidas na implementação de um modelo de desenvolvimento de base, de fortalecimento organizacional e de geração de renda, mediante parcerias entre organizações de base e organizações empresariais na Argentina, no Brasil, na Colômbia, no Equador, na Guatemala e no Peru. (Gómez, 2011, p. 11)

Características da sistematização em PorAmérica

A sistematização do programa PorAmérica teve as seguintes características:

- **Reflexiva:** foi concebida como uma reflexão crítica com a qual se reconstruiria o que foi feito, o modo como foi feito e se aprenderia com os acertos e com os erros.
- **Imediata:** A sistematização foi um processo contínuo que começou desde o planejamento dos projetos, com o fim de ir aplicando oportunamente as aprendizagens, o que contribuiu para o alcance dos objetivos propostos. Ou seja, a sistematização foi realizada de imediato, ao mesmo tempo que eram executados os projetos. No início, foi concebida como um processo vinculado com o planejamento, acompanhamento e avaliação, o que nem sempre foi possível devido à dificuldade para sincronizar os dois processos.
- **Participativa:** Foi vital a presença de todas as pessoas envolvidas nos processos que foram sistematizados, para reunir nas aprendizagens os diferentes pontos de vista que enriqueceram a experiência. O caráter participativo da sistematização marcou as características heterogêneas dos produtos obtidos, os quais refletiram as diferentes condições e necessidades das ODBs. Por exemplo, algumas preferiram mostrar suas aprendizagens através de vídeos, enquanto que outras elaboraram um documento com a síntese de suas aprendizagens.

Uma finalidade-chave da sistematização em PorAmérica foi contribuir para o fortalecimento de capacidades nas ODBs, tanto para a sistematização de experiências, como para o desenvolvimento de projetos futuros. Isto foi possível porque as mesmas pessoas que integravam



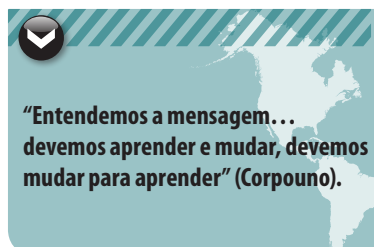
tais organizações realizavam o processo de sistematização e identificavam suas lições aprendidas; portanto, foi dado ênfase a que o papel das entidades acompanhantes deveria ser de apoio.

- ➊ **Realizada por níveis:** A sistematização levou em conta os diferentes âmbitos nos quais o programa foi desenvolvido (ODBs, entidades acompanhantes e unidade executora) e os integrou, com a intenção de que os resultados pudessem ser retomados para sistematizações e análises de maior alcance.

Aa sistematização foi realizada ao mesmo tempo em vários projetos das ODBs, o que tornou possível a comparação e a visão global como programa. Foram realizados encontros entre as ODBs, com o fim de que dialogassem sobre os avanços na sistematização.

- ➋ **Partiu da comunicação:** A troca entre os que participaram da sistematização dos diferentes âmbitos enriqueceu a reflexão e permitiu incorporar novos pontos de vista à experiência. Por esta razão, foram previstos espaços de troca e crítica construtiva entre as ODBs imediatamente após a apresentação dos relatórios parciais.

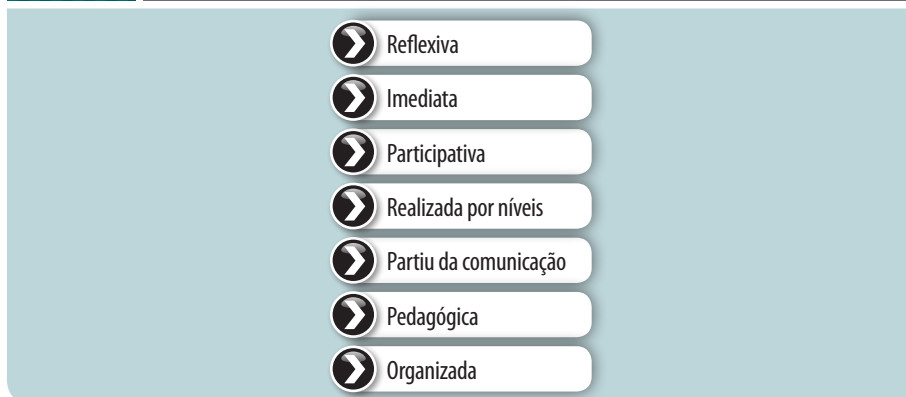
- ➌ **Pedagógica:** A aprendizagem foi um dos principais objetivos da sistematização. Ela serviu não só para identificar os erros e os acertos, mas também para aprender a salientar e desenvolver alternativas para melhorar as práticas. A sistematização permitiu que cada participante aprendesse com sua própria experiência e com a dos demais.



- ➍ **Organizada:** Na sistematização, foram definidos claramente os mecanismos e os momentos para se obter e analisar a informação, com o fim de identificar lições aprendidas e comunicar as aprendizagens. Para isso, foi idealizada a formulação de planos de sistematização para cada projeto e para o programa em geral e foram criados comitês cujos integrantes tiveram responsabilidades específicas.

FIGURA 3

Características da sistematização no programa PorAmérica



PERGUNTAS E NÍVEIS NA SISTEMATIZAÇÃO

A sistematização do programa PorAmérica integrou três segmentos ou níveis:

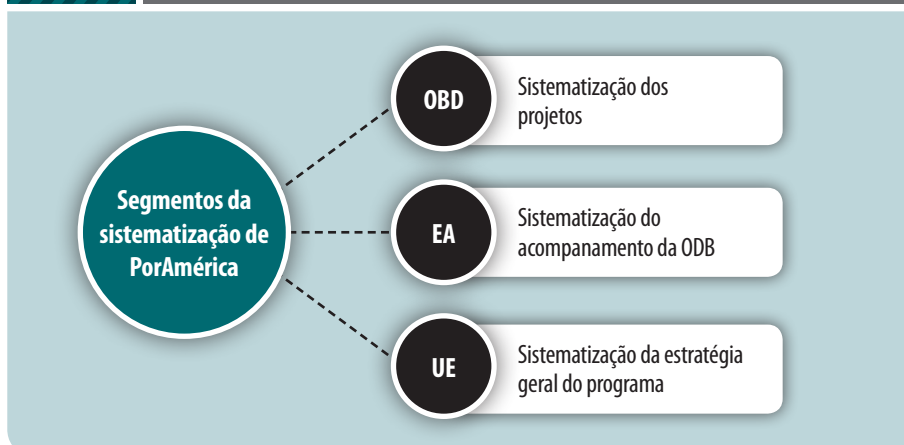
Níveis

1. O das ODBs, que sistematizaram os projetos.
2. O das entidades acompanhantes, que sistematizaram o apoio institucional para as ODBs no desenvolvimento de seus projetos.
3. O da unidade executora, que sistematizou a estratégia geral do modelo para o desenvolvimento de base, o fortalecimento organizacional e a geração de renda.

Pergunta central

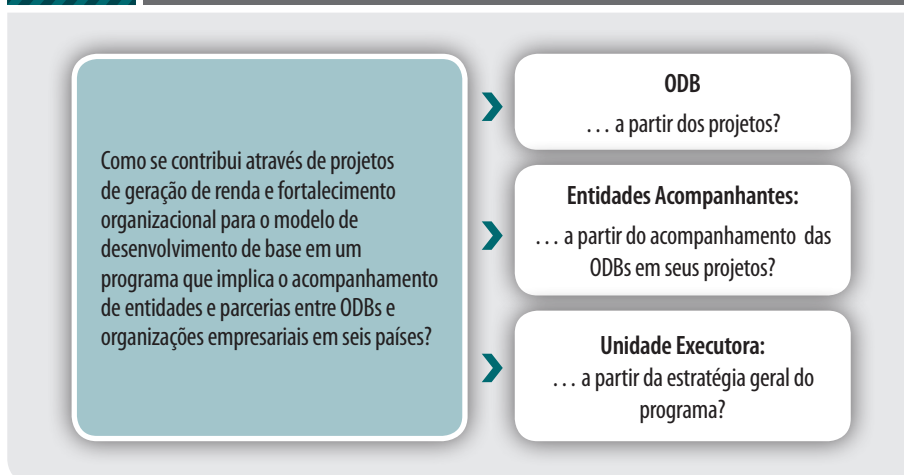
A pergunta central da sistematização de PorAmérica, que incluía os diferentes segmentos mencionados anteriormente, foi: Como se contribui através de projetos de geração de renda e fortalecimento organizacional para o modelo de desenvolvimento de base em um programa que implica o acompanhamento de entidades e parcerias entre ODBs e organizações empresariais em seis países?

FIGURA 4 Níveis de sistematização em PorAmérica



Esta pergunta foi concretizada nos diferentes níveis de sistematização desta maneira:

GRÁFICO 4 A pergunta de sistematização nas ODBs, EAs e Unidades Executoras



As perguntas específicas para cada um dos segmentos foram:

- ❶ *Organizações de Base*: Como fizemos e o que aprendemos com este projeto de desenvolvimento de base, geração de renda e fortalecimento organizacional?
- ❷ *Entidades Acompanhantes*: Como fizemos e o que aprendemos com o acompanhamento das ODBs em seu projeto de desenvolvimento de base, geração de renda e fortalecimento organizacional?
- ❸ *Unidades Executoras*: Como fizemos e o que aprendemos com a coordenação e operação do programa?

Objeto da sistematização

- ❶ O objeto da sistematização, ou seja, a parte da realidade sobre a qual se reflete, variou segundo os diferentes segmentos. Assim as coisas, no segmento das ODBs, os *projetos* foram o objeto da sistematização; no das Entidades Acompanhantes, foi o objeto o *acompanhamento* das ODBs no desenvolvimento de seus projetos, e no dos Núcleos Nacionais e na Unidade Executora, o objeto foi a *estratégia geral* do modelo. Como eixo transversal de todos estes segmentos, foi trabalhado o modelo de desenvolvimento de base, a partir da geração de renda e o fortalecimento organizacional. Os processos de reflexão nos diferentes segmentos foram estruturados a partir deste conceito.

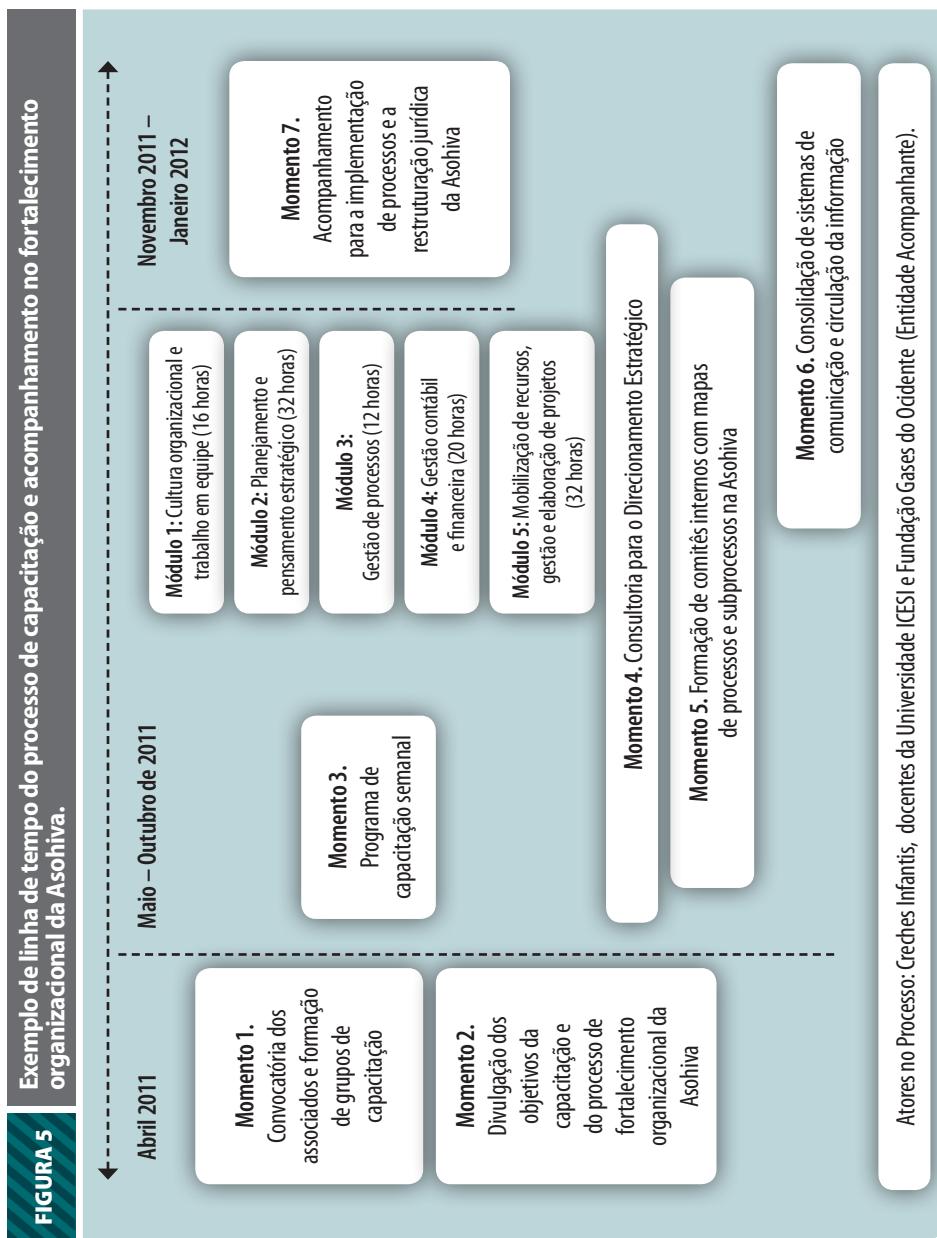
ETAPAS NA SISTEMATIZAÇÃO

O plano de sistematização

O plano foi o ponto de partida para a realização da sistematização. Neste plano foram identificados: finalidades da sistematização, atividades, responsáveis, prazos, recursos, necessidades de informação, fontes desta informação (como pessoas-chave que participaram da experiência e documentos), mecanismos para se obter esta informação e resultados esperados.

Coleta da informação

Nesta fase foi coletada a informação necessária, segundo os critérios e os procedimentos estabelecidos na etapa da elaboração do plano. Os instrumentos utilizados para a coleta



de informação foram; as linhas de tempo, os mapas conceituais, os fluxogramas metodológicos e as matrizes.

A coleta de informação com a Unidade Executora do convênio foi feita a partir de oficinas nos encontros com os Coordenadores Técnicos Nacionais.

Enquanto às entidades acompanhantes, algumas elaboraram documentos de trabalho nos quais registraram suas aprendizagens e foi realizada uma entrevista *online*.

Organização da informação

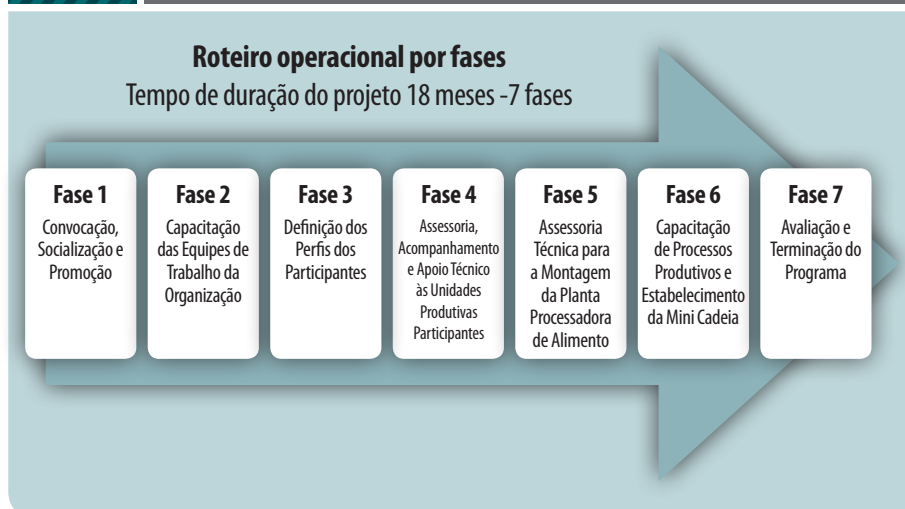
A coleta da informação foi organizada por temas e foi classificada de acordo com os eixos definidos para a obtenção de aprendizagens: geração de renda e fortalecimento das ODBs.

FIGURA 6 Exemplo de mapa conceitual, realizado pela Agrocauca



FIGURA 7

Exemplo do Fluxograma Metodológico, Apralsa.



Análise da informação e extração de lições aprendidas

Nesse momento, utiliza-se a informação organizada para responder a pergunta: Por que passou o que passou? A partir desta análise, foram identificadas as lições aprendidas³.

Síntese da sistematização e comunicação das aprendizagens:

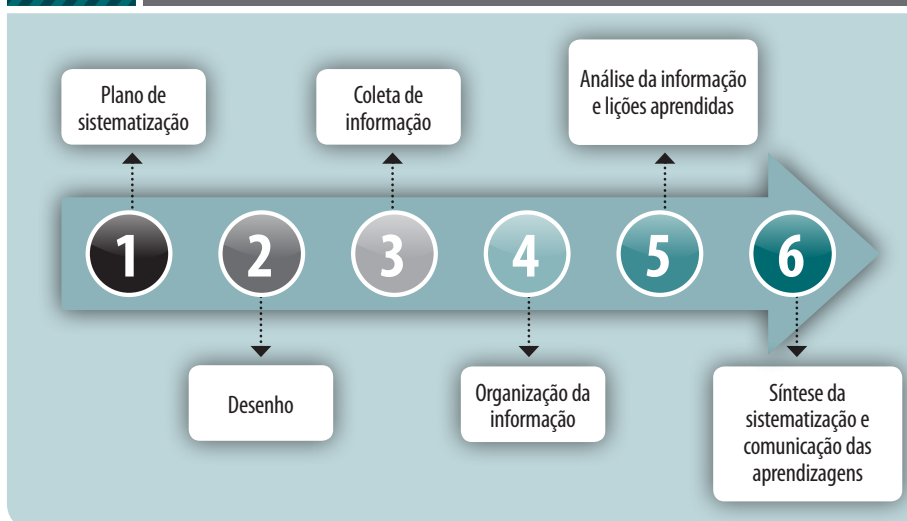
Foi elaborado um documento técnico, no qual foram apresentadas tanto a descrição dos processos como as aprendizagens obtidas. Como uma das finalidades da sistematização foi comunicar as aprendizagens, foram também preparadas peças de comunicação, como cartazes, panfletos e vídeos. Na socialização das aprendizagens, foi dada ênfase ao processo vivido pelas ODBs, através de seus projetos. Cada uma das ODBs participantes no programa trabalhou documentos, vídeos ou materiais impressos, que estão disponíveis em um CD.

³ Uma lição aprendida, não importa a forma em que estiver redigida, pode ser entendida assim: "Se X ação for realizada é provável que ocorra Y situação", ou "para se obter o resultado Y é recomendável realizar X ação".

TABELA 2 Exemplo da matriz para a análise da informação, Ichimay Wari.

Capacitações	Metas alcançadas com a capacitação	Ordem de prioridade
1. Paleta de cores.	Melhorou o manejo das fórmulas dos pigmentos. Foi possível conhecer e usar mais cores.	8
2. Estudo de mercado.	O estudo de mercado foi realizado, mas não permite que os beneficiários façam uma integração e aproveitamento das oportunidades	5
3a. Assessoria de desenhos, coleção (Úrsula).	Só alguns associados beneficiários realizaram desenhos.	1
3b. Desenho/pintura.	Ao contrário, alguns realizaram o processo de internalização e a produção de desenhos de forma lenta.	
4a. Desenvolvimento de embalagens.	Aplicação de alguns produtos, a qual foi lento e segundo os pedidos.	3
4b. Custeio de produtos.		
5. Negociação, vendas e atendimento do turista (Mabel S.)	Possuem desenhos e já foram implementados em uma feira internacional, mas ainda não é aplicado pela maioria dos associados, é um processo lento que demanda aspectos qualitativos como empoderamento, poder de negociação, liderança, capacidade de venda e conhecimento dos benefícios do produto.	6

FIGURA 8 Etapas da sistematização



COMITÊS DE SISTEMATIZAÇÃO

Os comitês de sistematização estiveram a cargo do processo nas ODBs, durante todas suas fases. Foi dada ênfase, desde o início, à importância de que a organização respaldasse cada comitê na realização de suas atividades.

O número de integrantes de cada comitê de sistematização foi entre 4 e 7 pessoas. Foi salientada a importância de que formassem parte dos comitês tanto mulheres como homens, além de pessoas de diversos grupos etários (jovens, adultos, idosos) e étnicos, e representantes dos setores da organização.

As características das pessoas que fizeram parte dos comitês de sistematização foram as seguintes:

- ➊ Vontade de participar ativamente de todas as atividades de sistematização.
- ➋ Conhecimento da ODB.
- ➌ Habilidades para coletar e organizar informação. Um requisito para a formação dos comitês foi que pelo menos duas pessoas tivessem habilidades para elaborar documentos escritos.
- ➍ Facilidade para se comunicar com as outras pessoas integrantes da organização.



Fotografia 1. Exemplo de produto comunicativo de sistematização - Coopermassas

Funções dos comitês de sistematização

O comitê de sistematização liderou o desenvolvimento da sistematização do projeto executado pela ODB e suas funções foram:

- Elaborar o plano de sistematização do projeto da ODB.
- Socializar o plano de sistematização com os integrantes da organização e realizar ajustes em caso de que fosse necessário.
- Garantir a coleta de informação sobre o projeto, especificamente sobre geração de renda e fortalecimento de capacidades.
- Coordenar com pessoas voluntárias da ODB atividades de apoio à sistematização (como coletar informação, tirar ou buscar fotografias sobre o processo, entre outras).
- Garantir a organização e a análise da informação sobre o projeto.
- Elaborar os relatórios de sistematização para o programa PorAmérica, enviá-los para a Unidade Executora para receber retroalimentação e realizar os ajustes sugeridos.
- Elaborar o relatório final da sistematização.
- Elaborar os produtos finais para socializar a sistematização.
- Socializar com a ODB o relatório final de sistematização.
- Estar em contato com a entidade acompanhante para receber apoio técnico na elaboração da sistematização.
- Participar dos eventos de troca e divulgação dos avanços e resultados da sistematização previstos pelo programa PorAmérica.
- Fornecer informação sobre os avanços da sistematização.



“Participando do comitê pude pesquisar a história da Associação, entrevistar as pessoas e conhecer mais sobre nossa própria comunidade” (Associação dos Agricultores Familiares do Córrego do Celeste).

A APLICAÇÃO DO MODELO

DE DESENVOLVIMENTO DE BASE NO PROGRAMA PORAMÉRICA

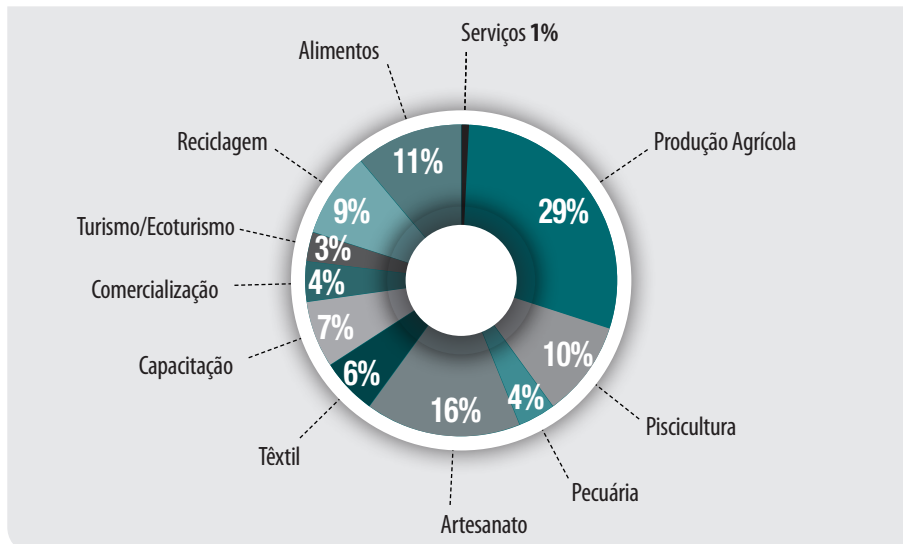
5 | OS PROJETOS

A maioria dos projetos realizados no âmbito do programa desenvolveram a produção agrícola, pecuária e de piscicultura. Este tipo de iniciativas correspondeu a 43% do total, o que foi coerente com as características das ODBs participantes, localizadas geralmente em setores rurais⁴. Nestes projetos, as ODBs trabalharam no aumento da produção e algumas delas em processos de transformação, com o fim de abrir espaços de comercialização dos produtos. O tema ambiental, não considerado explicitamente desde o início do programa, foi uma referência recorrente nos documentos de sistematização elaborados pelas ODBs, que começaram a tratar temas tais como produção limpa, boas práticas de produção agropecuária, agroecologia e produção orgânica.



“Foram capacitados 122 beneficiários na produção de café com qualidade, sentido social e ambiental, visando no futuro a incursão em mercados de cafés especiais certificados” (Associação Afranec).

⁴ A definição de *meio rural* assumida aqui não está fundamentada na dicotomia entre a parte povoada do município (Colômbia e Brasil), municipalidade (Argentina), cantão (Equador) ou província (Peru) e o restante do território, mas sim no conceito de *índice de ruralidade*, que combina a densidade demográfica com a distância dos centros populacionais menores aos maiores, e concebe a ruralidade como um contínuo (PNUD, Colômbia Rural. *Razones para la esperanza. Informe Nacional de Desarrollo Humano 2011. Bogotá*). Esta definição acrescenta a distância entre centros populacionais ao critério de densidade populacional, que utilizam a OCDE (onde os municípios rurais são aqueles com uma densidade populacional inferior a 150 habitantes/km²) e a União Europeia (densidade inferior a 100 habitantes por km² e a população é inferior a 50.000 habitantes) para caracterizar os meios rurais.

GRÁFICO 5 Tipos de projetos

17% dos projetos respaldaram a produção artesanal, que em muitas ocasiões não só representou um meio para gerar renda, mas também para conservar e revitalizar valiosas tradições culturais. Alguns projetos apoiados através do fundo concursável vincularam artesãos com produtos tão emblemáticos como o chapéu virado (*sombrero vueltiao*) e os artesanatos de cana brava no Caribe colombiano; os artesanatos em *tagua*, conhecida como “marfim vegetal” e a ourivesaria na província de Santa Elena, no Equador; a produção de joias em Cajamarca, as criações dos artesãos de Ayacucho que agora vivem no distrito de Lurín, no Peru; assim como a fiação e o tecido de lã de ovelha e a cestaria feita em palma Carandaí, na Argentina.

“A criatividade da cultura Wari de Ayacucho e da cultura Itchma de Lurín formou a identidade da Associação de Artesãos de Ichimay Wari. Os artesãos como herdeiros de uma longa tradição, mantêm em suas obras artísticas, suas emoções, seus sentimentos procedentes de sua terra natal de Ayacucho. No bairro do artesão, suas casas são oficinas como uma clara expressão de sua continuidade cultural, são lares onde mestres-artesãos expressam sua cultura ancestral” (Associação de Artesãos Ichimay Wari).

A elaboração de produtos têxteis nos projetos participantes do programa esteve a cargo de ODBs integradas por 90% de mulheres, que encontraram nos projetos uma alternativa para gerar renda, algumas vezes contribuíram para criar empregos e autoempregos e, em outras ocasiões, provocaram mudanças positivas em relação a sua vida familiar e à participação de processos sociais em novos âmbitos.

No leque de projetos apoiados pelo programa, surgiram temas como a capacitação e a formação, o apoio a processos de incubação empresarial, a reciclagem, o turismo e o ecoturismo, e a comercialização através de parcerias entre produtores e consumidores (comunidades “prosumidoras”) através de acordos com um comércio inclusivo.

COMO FORAM FEITOS OS PROJETOS?

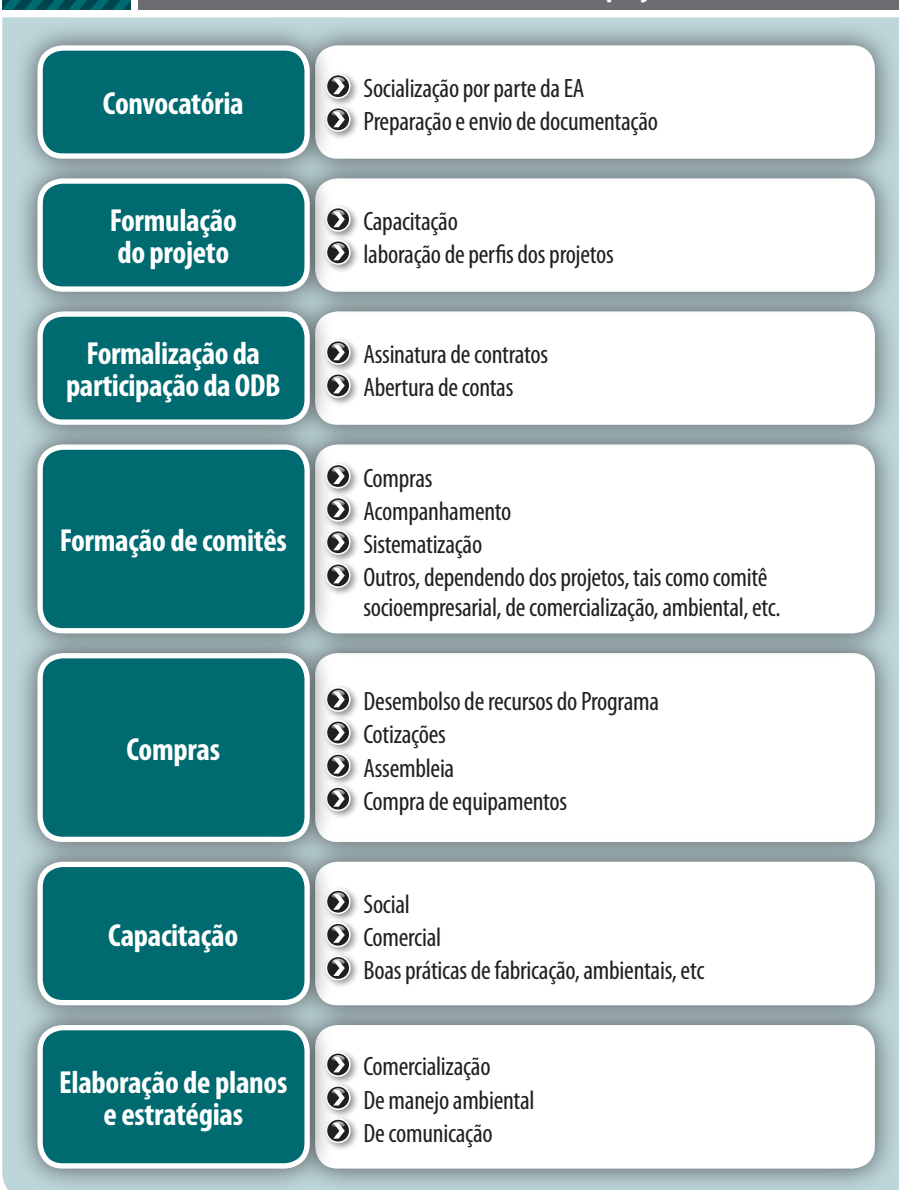
Em linhas gerais, foram identificadas as seguintes fases no desenvolvimento dos projetos. É importante salientar que nem todas as ODBs realizaram todos os processos, nem abordaram todos os temas enunciados.

Na *convocatória*, procurou-se a participação ativa das entidades acompanhantes para que no momento de recebimento dos recursos provenientes do fundo concursável e da participação de PorAmérica, aparecessem ODBs com garantias de apoio das fundações e instituições pertencentes à RedEAmérica e que tivessem condições para participar do programa; as próprias ODBs elaborariam o projeto e manejariam os recursos entregues através do fundo. Apesar de que estava previsto o apoio das entidades acompanhantes neste processo, o protagonismo estaria nas mãos das ODBs.

A *formulação do projeto* foi um momento-chave para as ODBs. Vários documentos de sistematização apresentaram as dificuldades dos integrantes das ODBs para compreenderem procedimentos e novas linguagens. A Associação Celeste, por exemplo, afirmou que houve “pouco tempo disponível para o desenvolvimento do projeto, barreiras idiomáticas, metodologia complexa, detalhes repetitivos, dificuldades para alinhar o conteúdo com a coordenação do projeto e inclusive conteúdos não previstos, processos confusos e muito retrabalho”.

FIGURA 9

Momentos-chave no desenvolvimento dos projetos



Entre os resultados positivos deste momento, que gerou grandes desafios para as ODBs, destacam-se a aquisição de novos conhecimentos e o fortalecimento das relações com a entidade acompanhante. Além disso, foi um momento para unificar procedimentos e objetivos, o que foi vital levando em conta a heterogeneidade tanto das ODBs, como das entidades acompanhantes participantes.

A *celebração* dos contratos foi outro momento de grande aprendizagem, já que as ODBs não contavam com experiência prévia de manejo deste tipo de procedimentos, muitas não tinham conta bancária com possibilidade de receber recursos do exterior e, em alguns casos, surgiram inconvenientes devido aos complexos trâmites exigidos pelas entidades bancárias.

Por outro lado, o fato de contar com uma relação formal com o programa em muitas ocasiões gerou uma visão positiva sobre as ODBs, que associaram a possibilidade de interagir com organizações internacionais, respondendo elas mesmas pelo manejo adequado dos recursos, a uma prova de solidez.

A *formação dos comitês* foi um momento importante para as ODBs, pois lhes permitiu realizar reflexões sobre os perfis e papéis dos integrantes e definir, a partir disso, os espaços mais adequados para a participação de cada um. Houve uma grande variedade dos tipos de comitês formados, apesar de que foi incentivada a criação de um comitê de compras, um comitê de acompanhamento e outro de sistematização.



“Foi um grande desafio, enquanto técnica da EA, o assessoramento à ODB na gestão financeira, principalmente por se tratar de um recurso internacional. Em outros projetos dessa natureza, quem fazia a gestão era nosso Departamento Administrativo-Financeiro. No caso do PorAmérica, a ODB é quem tinha que acompanhar as transações de cada desembolso, desde a saída do banco internacional até o crédito em conta, o que exigia a negociação do câmbio, o acompanhamento da cobrança das tarifas - inclusive pelos bancos intermediários etc. Este processo exigiu grande dedicação de nossa parte para compreender como funcionava e como poderíamos apoiar de forma mais eficiente a ODB” (Fundação Aperam Acesita).

Dependendo da dinâmica de cada organização, foram criados espaços de trabalho específicos tais como: comitês sociais, produtivos, ambientais, comerciais, entre outros.

No manejo das *compras*, surgiram dificuldades tais como: os desafios para se obter cotizações segundo os critérios estabelecidos, devido a que muitas organizações participantes se encontravam em lugares onde não havia suficientes fornecedores para um mesmo item ou não eram emitidas faturas com os requisitos mínimos devido aos níveis baixos de alfabetização e de escolaridade; o predomínio de negociações informais; o valor reduzido das transações bancárias; entre outras dificuldades.

Em algumas ocasiões, as ODBs não sabiam também como pormenorizar as especificações dos equipamentos ou serviços necessários para apoiar os processos. Surgiram inclusive situações nas quais foi inevitável devolver as mercadorias compradas e solicitar a troca. Em todo caso, esta aprendizagem foi muito importante para as ODBs e útil nas novas compras.

O fato dos comitês estarem envolvidos em todas as fases dos procedimentos, desde o recebimento dos recursos até a compra de insumos, deu transparência ao processo e fortaleceu a autoconfiança dos integrantes das ODBs.

Nos processos de *capacitação*, foram vivenciados desafios similares aos que ocorreram em relação às compras, pois muitos deles necessitaram da contratação de consultores externos. As ODBs aprenderam a identificar os perfis desejados, os mecanismos de contratação e os fatores que facilitavam a aprendizagem e a aquisição de conhecimentos, no qual reside o sucesso de um processo deste tipo.

As capacitações foram tão diversas como os projetos abordados pelo programa, e nelas foram utilizados diferentes métodos, técnicas e ferramentas. Os processos de troca de conhecimento entre parceiros, assim como as metodologias com um enfoque “aprender



“No processo de implementação do Cyber, o comitê de compras teve dificuldades para entender todo o processo que deveria ser realizado para se adquirir um bem, equipamento ou serviço. Isto demorou no começo, até que foi se tornando cotidiano e parte da execução”. (Comitê Pró-Melhorias Nueva Esperanza).

fazendo”, destacaram-se como fundamentais para o sucesso na aquisição e adaptação de novos conhecimentos.

Geralmente, os processos estiveram orientados por planos e estratégias elaboradas com a participação dos integrantes das ODBs, os quais estavam relacionados com as prioridades das organizações e tinham o objetivo de guiar as ações a resultados concretos. São mencionadas como aprendizagens em alguns documentos de sistematização, a capacidade de dimensionarem as possibilidades reais das organizações e as entidades acompanhantes de realizarem estes planos, por causa dos prazos e recursos disponíveis, pois era importante que estes planos fossem flexíveis com o fim de adaptá-los a contextos complexos e mutantes – por exemplo, para responderem a mudanças severas do clima em projetos agropecuários – e a capacidade de levar em conta fatores do contexto que pudessem dificultar ou atrasar o desenvolvimento das ações previstas.

Frequentemente, cada uma das ODBs elaborou vários planos e estratégias. Apesar de que muitos deles surgiram por iniciativa das ODBs para atender as necessidades do projeto, vários foram impulsionados desde a Unidade Executiva, como os planos de comercialização, comunicação e sistematização.

AÇÕES PARA PROMOVER O FORTALECIMENTO ORGANIZACIONAL

As ações orientadas ao fortalecimento organizacional foram heterogêneas variando também a intensidade com que se realizaram. Entretanto, foi possível identificar temas que foram trabalhados por um número amplo de ODBs.



“Uma questão fundamental na região é a falta de água devido à seca que afeta as diferentes comunidades rurais e localidades dos dois Departamentos. Isto levou à convocação da UNC Faculdade de Biología para que junto com o IPETyA de Deán Funes e Quinua, iniciassem um subprograma de Captação de Água inspirado em uma experiência da Fundação ARCOR e do INTA Minifundio de Santiago do Estero. O que demonstra a capacidade e versatilidade de PORAMERICA para atender as necessidades verdadeiras e sentidas da população onde a proposta é desenvolvida”. (Mãos Fazedoras do Norte)

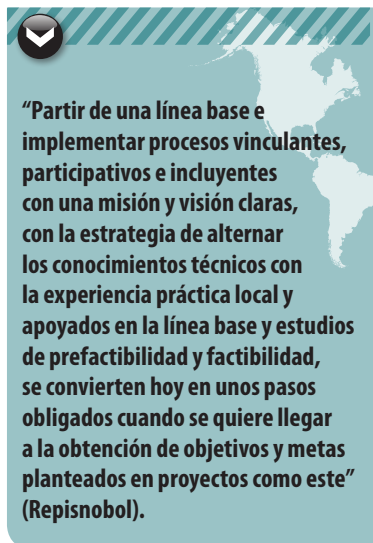
❶ *Diagnósticos* sobre aspectos organizacionais, que foram tomados como ponto de partida para o planejamento das ações dos projetos. Estes diagnósticos incluem análises FOFA, análises de perfis e papéis dos integrantes das ODBs, comunicação interna e externa, entre outros. Em alguns projetos produtivos, o diagnóstico não só foi feito sobre a organização, mas também sobre as unidades produtivas das famílias participantes, ou seja, nos sítios ou lotes, o que ajudou a estabelecer uma maior articulação entre os processos produtivos e as prioridades das ODBs, para favorecer a comercialização dos produtos em aspectos como: níveis de produção, características dos produtos, padrões de qualidade, entre outros.

❷ *Ações de incidência e parcerias locais*, com as que se buscou ampliar a rede de apoio ao redor das ODBs, fortalecer o vínculo com as realidades locais e favorecer a sustentabilidade dos processos.

❸ *Capacitação em associativismo*. Este processo contribuiu para gerar reflexões sobre o sentido da ODB e da participação de seus integrantes nas diferentes atividades, sobre os direitos e deveres dos associados e sobre as normas que devem ser cumpridas para garantir o bom funcionamento da organização, como horários ou pautas de relação entre os associados. Em alguns casos, estas capacitações foram articuladas com processos de análises e melhoramento dos regulamentos internos.

❹ *Trocas de experiências* entre associações.

❺ *Oficinas sobre lideranças*. Algumas organizações também realizaram oficinas sobre lideranças e processos de fortalecimento com os quais se procurou promover o exercício



de estilos democráticos de liderança, assim como incentivar nas ODBs o empoderamento de determinados grupos de atores, como mulheres ou jovens.

- *Análises, elaboração ou melhoramento de perfis de cargos, manuais de funções, manuais de processo e regulamentos internos de trabalho.* Esta atividade foi realizada na ODB com altos níveis de formalização ou com a intenção e condições para avançar a esta situação.
- Em alguns casos, foram realizados também *processos de acompanhamento psicossocial* em assertividade, trabalho em equipe e resolução de conflitos.
- *Análise de mecanismos de tomada de decisões e promoção da participação de grupos sociais específicos* nestes processos, como os jovens.
- *Apoio a processos de inovação* nos produtos e serviços das ODBs.
- *Fortalecimento dos processos de acompanhamento*, tanto na ordem coletiva através da participação em comitês de acompanhamento, compras e sistematização e outros espaços criados com este fim, como na ordem individual por parte dos associados em relação a processos produtivos, uso de insumos e análises de custos, entre outros.
- Definição de papéis e funções para os diferentes integrantes das ODBs. Em alguns casos, foi promovida a vinculação de jovens nos processos, aproveitando a criação de novos espaços ou a necessidade de realizar novas ações. O apoio de jovens em processos de acompanhamento,



“Fazer parte da Diretoria é um compromisso importante na vida de um produtor ou consumidor. Requer incluir a tarefa de direção da organização, exercitar a tomada de decisões a partir do coletivo e do geral, que é mais do que meu próprio empreendimento, minha área de produção ou minha necessidade de consumo. (...) Isto só é alcançado com tempo e convicção, os que mais sabem sobre um tema ensinam aos que menos sabem e se ninguém souber, a rede de vínculos é consultada para ver quem pode compartilhar conhecimento” (El Arca Produtores + Consumidores).

procedimentos administrativos e uso de novas tecnologias em processos produtivos rurais foi um potencial que algumas ODBs começaram a explorar.

- ➊ Desenvolvimento de *estratégias específicas para promover a participação* de alguns grupos de atores nas ODBs, como mulheres e jovens, ou para impulsionar uma melhor interação entre grupos sociais diversos. No caso de projetos nos quais participaram pessoas de diferentes grupos étnicos ou de distintas gerações, foram criados mecanismos para facilitar a interação.

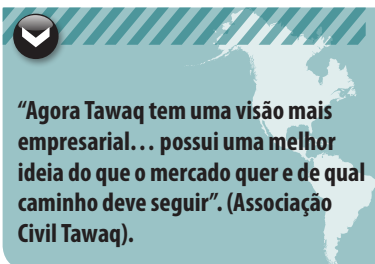
AÇÕES PARA FAVORECER A GERAÇÃO DE RENDA

- ➋ Capacitação em *boas práticas de gestão comercial*. Neste processo, foram abordados temas como segmentação e pesquisa de mercados, estudo da competência, descrição de clientes e produtos, análises da cadeia de valor, ciclo anual do produto, canais de distribuição e ciclo de serviço ao cliente, estudo de marca e análises das forças do mercado e o plano de comercialização com suas respectivas estratégias de implementação. Foi fomentada a formulação de planos de comercialização dos produtos.
- ➌ Ampliação da *carteira de clientes e tipos de nichos de mercado*, por parte de algumas ODBs. Com esta estratégia, as ODBs não só buscaram melhorar suas vendas, mas também diminuir a dependência de alguns clientes e, portanto, reduzir a vulnerabilidade. Uma das estratégias para buscar visibilidade foi a participação de feiras comerciais, tanto de caráter nacional como internacional. Esta estratégia foi particularmente importante no caso das ODBs com produção de artesanatos.
- ➍ Promoção entre associados de *boas práticas de produção ou de fabricação*, orientadas tanto para criar produtos de maior qualidade, como para adequar estes produtos às necessidades dos mercados.



“Já não saem para vender os produtos sem pensar na mão-de-obra. Este processo é levado agora em consideração para a diminuição dos custos de produção, especificando para isso os materiais e a mão-de-obra”. (Arteusam).

- Desenvolvimento de processos para alcançar uma *oferta sustentada e ampliada*, no caso das ODBs em condições de participar de mercados de grande escala, que é uma exigência para elas conseguirem entrar e permanecer neles.
- *Análise de custos*. Esta estratégia permitiu que um número importante de associados das ODBs participantes do programa melhorassem a tomada de decisões sobre os processos produtivos, o que ocasionou um aumento da renda.
- Desenvolvimento da *imagem corporativa e da marca comercial* dos produtos.
- Realização de *estudos de mercados*.
- Criação de *fundos de comercialização*, para que as ODBs comprem produtos para os associados, a fim de criarem melhores condições de negociação na comercialização.
- Criação de *fundos rotativos* com o fim de facilitar o acesso dos associados a recursos financeiros.
- Com algumas organizações foram realizadas assessorias personalizadas em inovação, através da oficina ReINNventate.



APRENDIZAGENS DERIVADAS DA REALIZAÇÃO DOS PROJETOS

O programa PorAmérica foi incorporado nas estratégias das ODBs que geralmente excediam o prazo de execução dos projetos apoiados, o que reafirma a importância do fortalecimento organizacional e das capacidades dos associados, como um processo orientado a criar melhores condições para a análise do contexto e a tomada de decisões sobre as estratégias adequadas para a realização das mudanças desejadas.

- ➊ Na capacitação das ODBs e na prestação de serviços técnicos para o desenvolvimento dos projetos, o programa favoreceu a *contratação de talentos locais*, que proporcionou o desenvolvimento de propostas apropriadas às realidades das ODBs. Este tipo de contratação é útil para a sustentabilidade dos processos, pois as pessoas continuam na área.
- ➋ Os associados com *ferramentas para administrar sua própria organização e com capacidade para analisar e tomar decisões positivas*, geraram desenvolvimento na organização, na comunidade e na família.
- ➌ *O conhecimento dos mecanismos de participação cidadã* facilitou a que os produtores exercessem *seus direitos de participar dos espaços locais e regionais para a tomada de decisões* no âmbito público, onde procuravam intervir nas decisões do governo local e serem incluídos nos orçamentos que fortalecessem as ODBs.
- ➍ Nos projetos relacionados com temas agropecuários, o segmento família/lote foi o espaço de *enlace entre as dimensões individual e coletiva*. Por isso, é vital considerá-lo tanto nas projeções como nas ações de fortalecimento. É importante articular também o planejamento nos lotes com os processos produtivos das ODBs.
- ➎ *O alinhamento das metas pessoais, familiares, organizacionais e comunitárias* foi uma condição para garantir condições de sustentabilidade: “A organização é o lugar perfeito de ancoragem dos sonhos e desejos individuais para processá-los como sonhos e desejos coletivos”. O coletivo implicou acordos e, em algumas ocasiões, surgiram conflitos durante o processo. Por conseguinte, é muito importante fortalecer capacidades para a gestão efetiva do conflito.



“Ao elaborar o Projeto para PorAmérica, aprendemos a identificar com os associados os problemas de nossa comunidade, as possíveis soluções, os recursos que temos e aqueles que precisamos das entidades ou instituições que nos rodeiam. Desta maneira, fortalecemos nossa capacidade de estabelecer nós mesmos, e não através dos outros, o que queremos e consideramos como nosso desenvolvimento”. (Corpouno).

- Com frequência, as divergências em torno ao uso dos recursos econômicos geraram *conflitos* quando as organizações não estavam preparadas para administrá-los. É necessário que as iniciativas de geração de renda contemplem um apoio externo para a realização de um processo paulatino de fortalecimento organizacional.
- As *trocas entre ODBs* favoreceram a aprendizagem, fortaleceram os laços de confiança e de cooperação.
- Para se alcançar a efetividade do fortalecimento organizacional, deve estar fundamentado em *necessidades e demandas existentes das pessoas, da organização e do território*. É importante, também, que seja propiciada a definição de uma visão prospectiva a longo prazo e que sejam realizados estudos de viabilidade de novos projetos, elaborados especialmente com a participação ativa e dinâmica dos membros das organizações e considerando aspectos técnicos, sociais e econômicos.
- É fundamental *identificar os perfis e papéis dos integrantes da organização* e se a organização e as entidades acompanhantes os levam em consideração nos processos de fortalecimento de capacidades e de desenho organizacional.

Entre as estratégias que favoreceram a *sustentabilidade* dos processos, são mencionadas:

- A formação aplicada e o fortalecimento de capacidades que permitem que a organização continue construindo alternativas depois do projeto terminar.
- A criação de mecanismos para se obter capital para a compra de matéria-prima. Em alguns casos, os fundos rotativos foram uma alternativa para isto.



“Enquanto à cooperação, houve um processo de distribuição de funções: foram estabelecidas uma área administrativa, uma produtiva e uma de vendas, sob a responsabilidade de cada um dos associados. A definição de funções foi fundamental para que todos os associados se envolvessem com o projeto e desta maneira fossem criadas bases para que o projeto fosse sustentável”. (Ecorec).

- ➊ A articulação da estratégia de geração de renda com a demanda e com os mercados locais.
- ➋ A diversificação de fontes de renda.
- ➌ O vínculo da iniciativa com políticas públicas.
- ➍ A dotação de capital semente para o projeto produtivo, com o devido acompanhamento, o que se converte em uma oportunidade para chegar mais rápido ao ponto de equilíbrio em comparação com uma organização que deve assumir totalmente os custos desde o início.
- ➎ Aspectos intangíveis como o fortalecimento da autoestima e as mudanças na visão da organização: “Hoje somos outros, porque pensamos diferente, sabemos aonde vamos, sentimos orgulho de ser camponeses, nós nos sentimos empresários, não peões”.
- ➏ Promoção de estilos de liderança democráticos, que não menosprezem a vida familiar e pessoal dos associados.
- ➐ As condições de execução e manejo nos projetos com orçamentos em moedas estrangeiras devem considerar uma capacitação e um acompanhamento permanente para a ODB para administrar os riscos nos projetos associados ao valor variável dos recursos, já que a negociação com facilitadores, consultores e empresas consultoras locais está sujeita à moeda local e tem um custo fixo que deve ser garantido mediante contratação.
- ➑ A *participação de jovens*, necessária para garantir o revezamento geracional, é facilitada quando são atribuídas a eles responsabilidades específicas a partir do reconhecimento de suas potencialidades e o desenvolvimento de estratégias para criar incentivos econômicos, sociais e pessoais. Além disso, contribui para criar condições para que o revezamento geracional não seja imposto como um mecanismo de contenção no campo, mas sim de inclusão equitativa e dignificante dos jovens nos territórios.

- O trabalho de aspectos contábeis, jurídicos, tributários e administrativos, ajustado às particularidades do contexto das ODBs, é uma ferramenta essencial que orienta e facilita a execução de projetos. As ODBs mencionam reiteradamente a importância de se realizar compras baseadas em cotizações e análises da oferta e a tomada de decisões a partir da identificação de objetivos e resultados.



É necessário o apoio constante por parte da organização e do conselho diretivo, que permitam que os jovens façam parte pouco a pouco do processo de tomada de decisões, que seja o conselho diretivo o que se interesse de vincular os jovens a todos os processos". (Asofrumón).

- O principal capital intangível com que contam as organizações para seus processos de comercialização é o conhecimento do cliente; saber "de perto" quais são suas necessidades, que tipo de produtos lhes satisfazem, como compra e a quem compra.

"Aprendemos que nem tudo deve ser financiado por um doador ou uma entidade. Uma prova de compromisso dos integrantes da unidade produtiva com a mudança é a capacidade deles para administrar recursos para contribuir com o processo, é o compromisso de investirem no negócio, é terem o tempo e a vocação para se dedicar às capacitações e receber assessorias". Corpouno.

"Ficou uma lição: nesta e em qualquer organização, as coisas devem ser claras desde o princípio, cada associado deve saber qual é seu papel e até onde ele chega, e como os processos e a gestão satisfazem a necessidade de diretrizes para ele não cometer erros e saber como é que as coisas devem ser feitas". Asohiva.

A APLICAÇÃO DO MODELO

DE DESENVOLVIMENTO DE BASE NO PROGRAMA PORAMÉRICA

6 | O ACOMPANHAMENTO DAS ODBS

O

acompanhamento das ODBs foi realizado por 27 entidades em 6 países da América Latina. Quase a metade das empresas fundadoras das entidades acompanhantes (44%) desenvolvem atividades a nível internacional e mais de uma quarta parte (28%) aparece na lista das 500 maiores empresas da América Latina (América Economía, 2014). Três empresas foram classificadas como as melhores empresas para trabalharem no subcontinente, outra foi classificada em 2013 segundo o Ranking Merco (Monitor Empresarial de Reputação Corporativa) como a de melhor reputação na Argentina e uma empresa foi selecionada na lista das 20 mais sustentáveis na Colômbia.

As atividades de sete empresas fundadoras das entidades acompanhantes estão centradas no setor petróleo/energia, seis em materiais de construção, o resto está nos setores de mineração, alimentos e bebidas, papelão, papel e artes gráficas, serviços logísticos, serviços financeiros e grandes lojas, e três empresas são multissetoriais.

Enquanto aos objetivos das entidades acompanhantes, o desenvolvimento de base é mencionado por uma de cada cinco delas; oito têm objetivos relacionados com o desenvolvimento local e regional; cinco se referem à qualidade de vida, e cinco mais ao desenvolvimento comunitário.

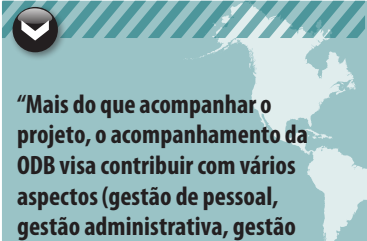
COMO DEFINEM O PROCESSO DE ACOMPANHAMENTO DAS ODBS NO DESENVOLVIMENTO DOS PROJETOS?

A coleta de informação sobre o acompanhamento das ODBs foi realizada a partir de pesquisas nas quais se indagou como as fundações definem o papel delas no acompanhamento das ODBs, a duração deste acompanhamento (foi perguntado se ele começou antes do projeto com o programa PorAmérica e se ele continuará depois de terminado), o papel e o tipo de vínculo empregatício das pessoas que fazem o acompanhamento e os avanços observados nas ODBs.

As entidades acompanhantes enfatizaram que o acompanhamento é como um exercício que deve ser permanente e deve ser orientado ao fortalecimento da autonomia das ODBs. Isto implica trabalhar ao lado das organizações, “viver junto com elas, ver as coisas desde a perspectiva delas e saber o talento que possuem”.

Além do apoio ao desenvolvimento do projeto, algumas entidades acompanhantes destacaram que o acompanhamento transcende os projetos e se orienta, sobretudo, ao fortalecimento das ODBs, um trabalho que exigia habilidades específicas para compreenderem as diferentes condições em que se encontravam as ODBs, seus líderes e integrantes e desenvolverem metodologias de trabalho e conteúdos que foram apresentados em uma linguagem acessível e em formatos de acordo com a lógica das pessoas participantes dos processos.

O fato de que se deu ênfase ao fortalecimento da ODB, estabeleceu como desafio não só a sustentabilidade dos processos desenvolvidos com apoio do projeto, mas, sobretudo, da própria organização. Assim as coisas, os projetos com maior projeção fu-



“Mais do que acompanhar o projeto, o acompanhamento da ODB visa contribuir com vários aspectos (gestão de pessoal, gestão administrativa, gestão financeira, gestão de comunicação, gestão das parceiras e redes) que tecem o desenvolvimento de uma organização de base. Ele necessita de um cuidado especial, pois lidamos com um público com necessidades distintas. Muitas dessas lideranças tem um nível de escolaridade baixo, pouco conhecimento dos direitos e deveres, e uma imensa força de vontade e determinação”. (Instituto de Cidadania Empresarial).

tura, no âmbito do programa PorAmérica, foram aqueles que foram articulados com a estratégia da ODB. Por isso foi pertinente analisar os resultados além dos aspectos específicos e pontuais dos projetos, a partir da reflexão sobre o papel dos projetos na vida da organização.

O acompanhamento transcendeu também o âmbito das ODBs e se converteu em uma rica fonte de aprendizagem para as entidades acompanhantes, que teve durante o processo a possibilidade de alimentar suas próprias estratégias a partir da identificação de experiências significativas, de aspectos relevantes que podiam ser adaptados e replicados, e da reflexão sobre aspectos práticos e estratégicos de melhoria que qualificariam os processos.

Neste exercício, as entidades mencionaram como aspectos importantes:

- ➊ A retroalimentação permanente das ODBs, para a identificação dos aspectos de melhoria.
- ➋ O fortalecimento técnico e administrativo das capacidades organizacionais e empresariais e das competências de gestão.
- ➌ O uso de ferramentas de controle para a identificação das áreas de melhoria.
- ➍ A promoção das aprendizagens coletivas e da avaliação como ferramenta para fornecer elementos de análise e conhecimento.
- ➎ A participação.
- ➏ A orientação profissional, a assessoria, a capacitação e a assistência técnica para o desenvolvimento adequado dos projetos.
- ➐ As habilidades de escuta e de diálogo com as organizações, seus líderes e seus integrantes.

A concepção do acompanhamento dos projetos como parte de um processo a longo prazo, que foi o fortalecimento das ODBs, demandou horizontes temporários maiores aos sugeridos pelos projetos do programa PorAmérica. Isto ficou evidente no fato de que 88% das entidades acompanhantes iniciaram sua relação com as ODBs antes do desenvolvimento do projeto com PorAmérica e 81% previram continuar com o apoio depois de sua finalização. O tempo de acompanhamento previsto só teve um prazo definido em 40% dos casos, enquanto que nos demais, o tempo sobre a finalização por parte das entida-

des acompanhantes foi indefinido e dependia dos resultados do processo. Outro aspecto importante na definição de vínculos com um prazo maior com as ODBs foi a intenção de apoiar processos de incidência em políticas públicas e de geração de redes e parcerias no âmbito territorial, como uma maneira de obter um maior impacto em objetivos como contribuição para a redução da pobreza ou o melhoramento do meio ambiente e a qualidade de vida, os quais dependiam de condições estruturais que não se resolviam com um projeto de curta duração, nem com a intervenção de uma só organização. Desde esta perspectiva, o projeto foi um passo em um processo de fortalecimento, e o fato de que fosse definido com uma visão estratégica que levasse em conta as condições particulares da organização e do território, dependeria seu impacto em objetivos a longo alcance. O fato de que PorAmérica fosse incorporado em processos com ODBs e entidades acompanhantes com esta perspectiva lhe imprimiu uma marca especial.



“O acompanhamento da ODB continuará devido a que o relacionamento interinstitucional da ODB com a ALAC faz parte da construção e do fortalecimento da rede social no território. Entende-se que um dos objetivos é que a ODB participe com voz e voto na tomada de decisões e ações da agenda pública local” (Associação Los Andes de Cajamarca).

COMO FOI FEITO O ACOMPANHAMENTO DAS ODBS NO PROJETO DE DESENVOLVIMENTO DE BASE?

Sobre o acompanhamento, as pessoas entrevistadas mencionaram que este processo foi realizado tanto de forma presencial, como virtual, por via telefônica e Internet, quando foi possível. Foram definidas diferentes periodicidades para o apoio presencial, dependendo das possibilidades das entidades acompanhantes.

Na maioria das ocasiões, várias pessoas fizeram o acompanhamento, que combinou o apoio à gestão administrativa dos projetos; a realização conjunta de ações com o objetivo de gerar aprendizagens na organização; e o apoio em temas-chaves para o fortalecimento organizacional e a geração de renda, como: a execução de planos de comercialização, eventos formativos em gestão organizacional e social, e aspectos técnicos relacionados com a atividade principal das ODBs. Frequentemente, o apoio a processos administrativos e

grande parte dos processos formativos foram feitos por pessoas com um vínculo permanente com a entidade acompanhante. Já a elaboração de planos, foi realizada através da contratação de pessoas ou equipes externas.

Nas reuniões presenciais, foram realizadas ações de monitoramento e acompanhamento, com a finalidade de identificar tanto avanços tangíveis como intangíveis, entre outros: fortalecimento das capacidades coletivas, aumento do capital social, realização de práticas democráticas. A supervisão de aspectos técnicos, um tema que várias entidades acompanhantes destacaram, esteve associada ao propósito de apoiar o aumento da produtividade. Devido às dificuldades nos procedimentos administrativos exigidos pelo programa, foram enfatizadas no acompanhamento destes processos, a elaboração de relatórios assim como a identificação das condições adequadas de insumos e consultorias para a contratação e compra.

A seguir, são dados alguns exemplos de estratégias de acompanhamento:

Fundação Unacem

O acompanhamento teve vários componentes:

- ➊ *Fortalecimento organizacional*, através da metodologia de desenvolvimento de base, ou seja, cada ODB elaborou seu próprio autodiagnóstico e planos de melhoramento e recebeu acompanhamento e monitoramento para a execução. Mediante estas ações, a ODB fortaleceu as capacidades coletivas, o capital social e as práticas democráticas.
- ➋ *Assistência técnica e acompanhamento* das atividades do projeto, para a execução de atividades e o cumprimento dos procedimentos administrativos. O foco de nossa intervenção foi duplo, por um lado procuramos que a ODB consolidasse competências



“O acompanhamento das organizações de base é realizado a partir de visitas programadas de maneira periódica aos territórios onde analisamos os resultados tangíveis dos indicadores dos projetos e incluímos os intangíveis (coesão da organização, papel da ODB no território, entre outros) que também são muito importantes, a fim de termos uma clareza sobre a evolução das ODBs”. (Fundação EPSA).

de gestão e, por outro, fomentasse a inserção em canais de comercialização que lhes permitisse o sustento econômico do negócio.

Monitoramento das atividades do projeto e avaliação dos resultados.

Fundação Smurfit Cartón de Colômbia

A Fundação definiu um roteiro de intervenção que partiu da seleção da ODB. Depois uma equipe interdisciplinar técnico-social deu início ao fortalecimento da organização mediante a construção de um plano de ação e a adequação da metodologia “Roteiros para o fortalecimento organizacional” do Consórcio para o Desenvolvimento Comunitário.

Foi trabalhada a recuperação da história da ODB e do território ao qual pertence e foram definidas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da ODB. A partir deste diagnóstico, foi construído de forma participativa o plano estratégico e de ação integral. Depois foi desenvolvido o plano, no qual a organização foi acompanhada na formulação, gestão e negociação de projetos nas instituições público-privadas de caráter local, regional, nacional e internacional.

A Fundação assessorou e acompanhou a ODB nos processos de monitoramento, avaliação e ajuste do plano, projetos e atividades, de tal maneira que fosse criada uma cultura de melhoramento contínuo e interno na organização. A Fundação propiciou a criação de parcerias entre ODBs e instituições que favoreceram o alcance dos objetivos da institucionalidade local.

Os passos do acompanhamento são resumidos a seguir:

1. Identificação das ODBs nestes territórios.
2. Construção de planos de ação para o fortalecimento organizacional.
3. Fortalecimento das ODBs - enfoque de desenvolvimento de base:
 - Geração de capacidades de ação coletiva.
 - Fortalecimento do capital social.
 - Ampliação da democracia.

- ② Diminuição da pobreza.
- 4. Formulação de projetos, execução, acompanhamento, avaliação e sistematização.
- 5. Construção de redes de ODBs e líderes locais.

A tabela 3 resume os temas que foram fortalecidos nas ODBs.

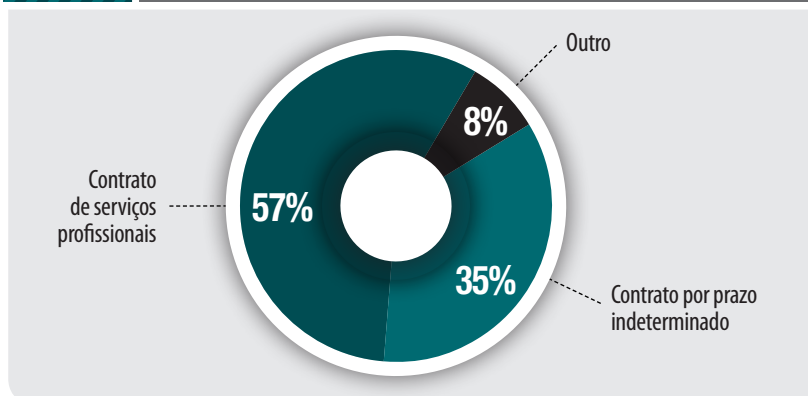
TABELA 3	Temas abordados para o fortalecimento das ODBs. Fundação Smurfit Cartón de Colômbia	
ÁREA DE GESTÃO INTERNA	ÁREA DE GESTÃO ECONÔMICA EMPRESARIAL	ÁREA DE GESTÃO EXTERNA
<ul style="list-style-type: none"> Identidade organizacional e jurídica. 	<ul style="list-style-type: none"> Aumento da qualidade dos produtos ou serviços (BPA-BPG-BPM-BPGS). 	<ul style="list-style-type: none"> Troca de experiências.
<ul style="list-style-type: none"> Planejamento (objetivos e metas institucionais), acompanhamento, avaliação e sistematização 	<ul style="list-style-type: none"> Aumento da quantidade de produtos ou serviços. 	<ul style="list-style-type: none"> Relacionamento institucional (público-privadas).
<ul style="list-style-type: none"> Liderança, crescimento pessoal e familiar, sentido de pertinência, gerenciamento de conflitos. 	<ul style="list-style-type: none"> Geração de valor agregado (produção/transformação/comercialização). 	<ul style="list-style-type: none"> Conhecimento e cumprimento de políticas e programas (do setor e do tipo de organização).
<ul style="list-style-type: none"> Atribuição de responsabilidades por cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> Demonstrações financeiras (atualizadas). Interpretação das demonstrações financeiras para a tomada de decisões 	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecimento das competências cidadãos nos seguintes temas: Estado, política e democracia; participação e gestão social; identidade e cultura; DDHH e responsabilidade social; acompanhamento e avaliação de políticas públicas; planejamento social.
<ul style="list-style-type: none"> Manuais de funções e procedimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaboração de orçamentos e fluxos de caixa, fontes de financiamento. 	<ul style="list-style-type: none"> Participação ativa em espaços locais e setoriais de tomada de decisões.
<ul style="list-style-type: none"> Cumprimento da legislação e normatividade da atividade econômica e da forma jurídica. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaboração de planos de negócios-comercialização de produtos. 	<ul style="list-style-type: none"> Incidência em políticas públicas.
<ul style="list-style-type: none"> Formulação e gestão de projetos. 	<ul style="list-style-type: none"> Criação e capitalização de fundos rotativos de microcréditos. 	

O acompanhamento foi feito com o pessoal técnico da Fundação e através da vinculação de agentes externos com conhecimentos especializados (conhecimento adquirido com estudos), durante prazos determinados e relacionados com o processo de desenvolvimento das organizações, redes ou parcerias, com o propósito de agregar valor aos conhecimentos dos membros das organizações (conhecimento a partir da experiência). O acompanhamento abordou três áreas de gestão descritas no Quadro 2.

As equipes de trabalho de cada zona contaram com o apoio, assessoria e acompanhamento dos técnicos do projeto florestal de Smurfit Kappa Colômbia (silvicultura, colheita e processo social).

Quem realizou o acompanhamento?

Em média, três pessoas das entidades acompanhantes realizaram o acompanhamento das ODBs. Os perfis destas pessoas eram diversos. Destacou-se a presença de profissionais da área social (na metade das entidades acompanhantes). Uma quarta parte das organizações contou com profissionais de contabilidade, agropecuária e psicologia. A gama das profissões foi ampla: estatística, jornalismo, engenharia ambiental, engenharia industrial, desenho, geografia, administração de empresas, pedagogia, terapia ocupacional, engenharia de alimentos, direito e economia. Enquanto ao tipo de vinculação destas pessoas, 35%

GRÁFICO 6**Tipo de vínculo com a EA**

tiveram contrato por prazo indeterminado; 57%, por prestação de serviços profissionais; e 8% tiveram outros tipos de contratos.

Quase todas as entidades acompanhantes vincularam estas pessoas antes de começarem os projetos com PorAmérica. Somente três delas disseram que contrataram pessoas ao iniciar o programa, das quais um caso correspondeu a uma EA que contratou uma pessoa para completar a equipe para acompanhar o projeto de PorAmérica.

Da mesma forma que ocorreu com o prazo de vinculação das ODBs com as entidades acompanhantes, a maioria (92%) das pessoas que fizeram acompanhamento dos projetos no âmbito do programa PorAmérica teve uma vinculação anterior.

Os principais papéis assumidos por estes profissionais foram:

- Coordenação do programa de desenvolvimento base.
- Gerenciamento e acompanhamento de projetos.
- Assistência a programas.
- Responsável pelo *marketing* e pela sustentabilidade.
- Coordenação técnica.
- Assessoria.
- Monitoramento e acompanhamento.
- Chefe de área de desenvolvimento de capacidades produtivas e empresariais.

Entre os tipos de atividades que foram realizados, des tacam-se:

- Acompanhamento presencial ou a distância (telefone ou Skype).
- Reflexão e direcionamento.
- Acompanhamento de projetos.
- Capacitação em comercialização, gestão financeira e aspectos técnicos, entre outros.
- Demonstração de métodos.
- Solução de temas agropecuários.
- Assistência contábil e administrativa.
- Fortalecimento organizacional, através da metodologia de desenvolvimento de base.
- Viagens e dias técnicos e de campo, onde se capacitou em melhoramento tecnológico dos projetos produtivos dos associados ou da ODB.

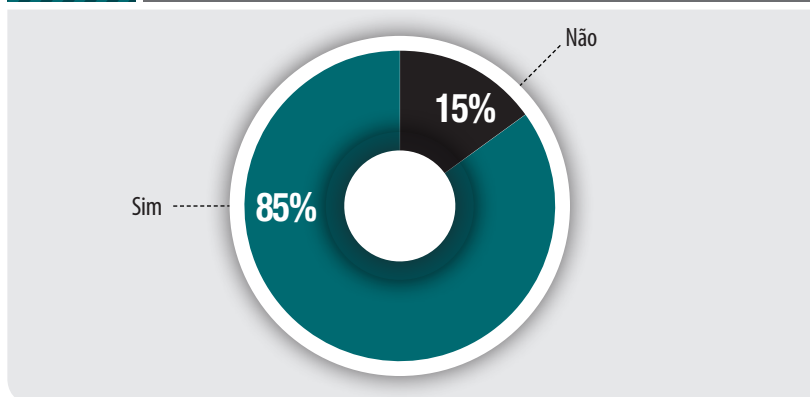
Acompanhamento e avaliação de projetos

O acompanhamento e avaliação dos projetos por parte das entidades acompanhantes foram realizados através de visitas, reuniões com comunidades e famílias, uso de indicadores de acompanhamento, mecanismos de entendimento e prestação de contas com as ODBs, revisão de cronogramas, avaliação FOFA, acompanhamento de processos por parte de especialistas, contraposição Programas X Execução, revisão do cumprimento de regulamentos, formação de comitês de acompanhamento e sistematização do processo.



“É feita uma sistematização das tarefas, que permite ir retroalimentando a experiência durante o processo. É avaliada periodicamente mediante reuniões grupais e são tomadas medidas para ajustar o processo. É realizado o acompanhamento contínuo dos indicadores propostos iniciado o projeto. (Fundação Gases do Ocidente).”

A maioria das pessoas entrevistadas (83%) fez referência ao uso de indicadores nos processos de acompanhamento e avaliação. Foram usados indicadores qualitativos e quantitativos, relacionados com o grau e o nível da organização, acesso a mercados, sustentabilidade, fortalecimento de capacidades, empregos criados, geração de renda, gestão de recursos humanos, técnicos e financeiros.

GRÁFICO 7**Uso de indicadores por parte das EAs**

Foram utilizados tanto indicadores de processo como de resultado ou produto. Duas entidades mostraram que recorreram a indicadores de efeito e impacto (de três a cinco anos).

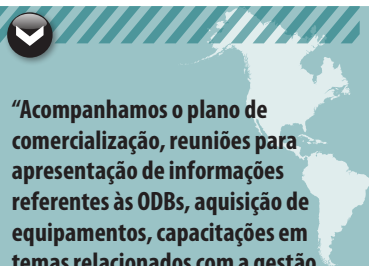
Algumas entidades acompanhantes utilizaram o documento do projeto como referência para o acompanhamento dos processos.

Apoio para a geração de renda

No apoio para o melhoramento da renda, as entidades acompanhantes trabalharam com as ODBs em processos de capacitação em temas de comercialização, marketing, análise de custos e definição de preços, entre outros. Em algumas ocasiões, a formação não se centrou somente na entidade acompanhante, mas também abarcou outros temas de interesse para seus integrantes, como a gestão de recursos econômicos nos sítios, no caso de projetos produtivos, e aspectos de economia doméstica, reconhecendo os vínculos entre as unidades familiares e as práticas de produção. Algumas destas atividades foram adicionais às propostas de PorAmérica.

Um aspecto importante do trabalho de várias entidades acompanhantes foi o apoio na identificação de nichos de mercado e cadeias de comercialização com enfoque de cadeias de valor, e no desenvolvimento de produtos diferenciados para facilitar a inserção nestes espaços. Isto se relacionou com o melhoramento da qualidade e a geração de valor agregado através da obtenção de selos de qualidade e certificados em aspectos sociais, ambientais e de boas práticas, entre outros.

Nas unidades produtivas, foi promovido o planejamento da produção; a produção escalonada no caso de produtos agropecuários; a diversificação produtiva para evitar a dependência de um só produto; a elaboração de registros de produção; o desenvolvimento de práticas orientadas a aumentar a produtividade; a definição de custos; e a análise de in-



“Acompanhamos o plano de comercialização, reuniões para apresentação de informações referentes às ODBs, aquisição de equipamentos, capacitações em temas relacionados com a gestão da ODB e melhoria da renda (Ex. cursos profissionalizantes, economia doméstica, controle de caixa e estoque, melhoria do ponto de comercialização, definição de preços, empreendedorismo, entre outros) e parceria para implementação de novos projetos que visam a geração de renda” (Instituto Holcim Brasil).

formação para a tomada de decisões em aspectos financeiros e de mercados.

O apoio na elaboração de planos e o acompanhamento na execução dos mesmos contribuiu para a organização do trabalho e a revisão dos resultados obtidos, a partir de objetivos previamente definidos. Os processos deste tipo impulsionados por entidades acompanhantes participantes do programa foram os seguintes: planos de negócios, de marketing e de comercialização.

Em alguns casos, foi promovido também o fortalecimento de capacidades para a identificação de fontes de financiamento. Um aspecto em tiveram uma especial relevância foi na obtenção de fundos para garantir a disponibilidade de capital de trabalho.

Em projetos produtivos, foi explorado o desenvolvimento de projetos para a obtenção de alimentos para o autoconsumo, que apesar de que não representou uma fonte de renda em dinheiro, foi parte importante da economia familiar em contextos rurais.

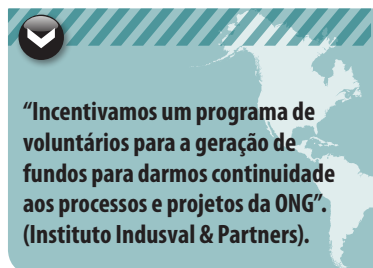
Enquanto à identificação de fundos para a continuidade de processos e projetos, foi promovida: a gestão de fontes de alavancagem; a realização de parcerias estratégicas; a participação em espaços setoriais; e a incidência em processos de políticas públicas.

Apoio ao fortalecimento de capacidades organizacionais

Neste âmbito, foi trabalhado não só o fortalecimento das capacidades coletivas, mas também das capacidades individuais. Para isso, foram realizados processos de capacitação, acompanhamento, elaboração e desenvolvimento de planos, entre outros.

Alguns temas abordados foram: a gestão adequada de conflitos, o trabalho em equipe, o diálogo e a escuta ativa e o desenvolvimento pessoal.

A participação dos integrantes das ODBs nas decisões não só serviu para fortalecer a gestão, mas também para potencializar as habilidades das pessoas, aspecto que favoreceu a



sustentabilidade. Neste sentido, a formação de comitês orientados a facilitar a participação ativa dos integrantes das ODBs na tomada de decisões também permitiu que seus integrantes conhecessem em primeira mão os desafios que tinham que enfrentar neste tipo de processos e desenvolvessem conhecimentos e habilidades que serão úteis em situações futuras.

Em articulação com a formação destes comitês, foram promovidos em muitas ocasiões processos de prestação de contas, que incluíram também a realização de exercícios de socialização com os associados sobre as ações realizadas com apoio do projeto, incluindo informação sobre a execução financeira.

Enquanto ao organizacional, na maioria das ocasiões, o apoio que ofereceram as EAs na análise da estrutura das ODBs incluiu aspectos como a revisão de papéis e funções, o regulamento interno, os manuais de procedimentos, controle, registros e contabilidade dos bens.

Algumas entidades estruturaram sua proposta a partir de exercícios de autodiagnósticos, em muitos casos participativos, planos de melhorias, acompanhamento e avaliação.

Devido a que o Conselho Diretivo cumpriu um papel importante na dinâmica das ODBs, em alguns casos foi mencionado como aspecto prioritário o acompanhamento às reuniões da Assembleia e foram destacados a clareza dos papéis e responsabilidades, o fomento de práticas democráticas e a transparência na gestão.

Alguns projetos envolveram várias ODBs. Neste caso, o trabalho de acompanhamento teve o desafio de sincronizar processos e enfrentar dificulda-




**“As capacidades organizacionais é algo fundamental que sempre incentivamos e procuramos compartilhar as informações, para que percebam a importância de uma boa gestão. Há uma resistência da organização com o lado burocrático, mas sempre enfatizamos que se o grupo não estiver organizado, procurar capacitar, ampliar o capital social e entender como é seu funcionamento, não conseguiremos captar recursos e dar visibilidade para a organização e gerar renda”.
(Fundação Otacilio Coser).**

des devido às diferenças frequentes entre as organizações.

Outros aspectos relevantes mencionados pelas entidades acompanhantes como fundamentais para o fortalecimento de capacidades organizacionais foram:

- Novas parcerias e relacionamento com atores públicos e privados.
- Associativismo.
- Desenvolvimento de habilidades sociais.
- Autonomia.
- Enfoque autogestionário em aspectos administrativos, contábeis e comerciais.
- Construção de redes com outras ODBs.
- Participação ativa em espaços locais, regionais e setoriais.



“Há maior cooperativismo entre os associados integrantes das ODBs, maior empatia em poder articular com outras organizações, maior autoestima nas capacidades de coordenação e aprendizagens de administração, marketing e inovação de produtos”. (Fundação Nobis).

Mudanças identificadas

As entidades acompanhantes identificaram mudanças nas ODBs participantes do programa:

- No aspecto produtivo, ficou evidente um aumento na produção e na qualidade dos produtos, os produtos oferecidos foram diversificados, entraram em novos mercados. No âmbito organizacional, foram fortalecidos os processos de participação e empoderamento em aspectos empresariais e de economia financeira.
- Aumento na geração de renda, tanto das organizações como das famílias.
- Os negócios foram orientados mais ao mercado, o que constituiu a base de mudanças tecnológicas, inovação de desenhos, etc.
- Aprendizagens de administração, marketing e inovação de produtos.
- Melhoramento da infraestrutura de produção e comercialização.
- Independência na realização de atividades: logística de compras, prestação de contas.
- Contaram com unidades de geração de renda para a organização, que serviram como articuladoras dos associados.

- Despertaram interesse pelos conhecimentos técnicos e satisfação pela finalização dos trabalhos realizados.
- Melhoramento da estruturação das ODBs, através da compreensão do negócio e da participação mais ativa na comunidade e no conselho de administração.
- Conselhos diretivos que conheceram e realizaram suas funções, organizaram livros de atas e fizeram o acompanhamento do acordado.
- Cumprimento do planejamento estratégico e dos estatutos: melhoria da gestão financeira e administrativa.
- Empoderamento e melhoria da gestão conjunta em benefício dos participantes associados.
- Fortalecimento da gestão administrativa e financeira.
- Organização do lugar de trabalho.
- Maior cooperativismo entre os associados integrantes das ODBs.
- Maior empatia e articulação com outras organizações.
- Maior autoestima e capacidades de coordenação.
- Capacidade de gerenciar projetos, a partir do manejo intermediário de processos administrativos, elaboração de termos de referência, revisão de relatórios, gestão de parcerias, etc.
- Definição de metas coletivas.
- Capacidade para se autoconvocar.
- Em alguns casos, fortalecimento da equidade de gênero.
- A gestão de projetos contribuiu para a solução das problemáticas identificadas.
- As ODBs foram capazes para fazer o acompanhamento e a avaliação dos processos. Tomaram decisões a partir de informação contábil e financeira.
- Algumas das ODBs participaram ou lideraram processos de planejamento local em seus territórios.
- Maior participação de espaços de incidência política.

O caso da Apasian

O que ocorreu na Apasian foi o fortalecimento de um grupo e de uma organização que escolheu o caminho certo, que no Brasil muitas vezes é o caminho das pedras. A Apasian ensinou algumas coisas para a Prefeitura de Santa Isabel e para a CETESB (organização do Estado de São Paulo que expede as Licenças Ambientais), que teve que estudar bastante

para dar respostas convincentes às solicitações. O mais interessante foi que, apesar disso, a Apasian foi respeitada nestas organizações e não odiada, pois fez tudo isso com muita educação e respeito.

Foram obtidos os seguintes resultados:

- ➊ O aumento da aprendizagem na elaboração e gestão de projetos.
- ➋ A capacidade para se comunicar com profissionais de alto nível da CETESB, do Ministério da Pesca e Aquicultura e da Agência Nacional de Águas.
- ➌ O fortalecimento de outras lideranças dentro da organização e o convite para fazer parte da Câmara Setorial do Pescado do estado de São Paulo.
- ➍ A implementação de um projeto-piloto de hidroponia, com a possibilidade de se transformar em um complemento na geração de renda.
- ➎ O convite, através da Câmara Setorial do Pescado, para participar e propor alternativas para o novo decreto que regulamenta a atividade em tanques-rede no estado de São Paulo.
- ➏ A obtenção por parte de dois membros da Associação da habilitação para a condução de embarcações (ARRAIS).
- ➐ O registro no Conselho Estatal de Medicina Veterinária e a possibilidade futura de que a Apasian seja a responsável pela supervisão de projetos de aquicultura de outras pessoas e organizações.
- ➑ A parceria com o Instituto de Pesca de São Paulo para o estudo da capacidade de fósforo na represa Jaguari, o que é inédito para o estado, de alto custo e que surgiu como exigência da CETESB.
- ➒ A menção honrosa oferecida pela Câmara Municipal de Santa Isabel pelos serviços prestados na preservação do meio ambiente.
- ➓ A aquisição de um barco para a Associação.
- ➓ A reforma da sede.
- ➓ O lançamento da campanha de captação de recursos da Associação.
- ➓ A elaboração de um plano de comercialização.
- ➓ 60 horas de capacitação nos temas do projeto.

Para a entidade acompanhante, é inegável que estes aspectos significaram grandes resultados para o fortalecimento do grupo e da organização. Hoje a Apasian é uma das ODBs mais respeitadas e conhecidas em Santa Isabel. Inclusive, é uma referência para apoiar outras organizações em temas como gestão administrativa e financeira, parcerias e redes. A “Odisseia da Apasian” não pode se perder de nenhuma forma. Estão abrindo um caminho que um dia vai ser uma estrada.

APRENDIZAGENS SOBRE O ACOMPANHAMENTO DAS ODBS EM PROCESSOS COM ENFOQUE DE DESENVOLVIMENTO DE BASE

- ❶ O modelo de desenvolvimento de base implica acompanhamentos que superem prazos curtos. Em projetos com uma duração de oito meses não é possível desenvolver propostas consolidadas. É necessário entretanto levar em conta que os projetos de PorAmérica partem da ideia de que eles são apoiados por entidades acompanhantes, com um vínculo que não é passageiro. Elas foram incorporadas de maneira estratégica nas dinâmicas das ODBs, que foram as que mostraram melhores resultados e sustentabilidade.
- ❷ A preparação da organização: Se a organização não estiver preparada para desenvolver um projeto e principalmente com as exigências administrativas dos processos apoiados pelo BID, os resultados não serão satisfatórios.
- ❸ Vincular ao programa ODBs que tiveram apoio prévio por parte de entidades acompanhantes permite ter como ponto de partida importante a confiança, construída com projetos anteriores. A credibilidade das entidades acompanhantes e as boas relações com os líderes facilitam o desenvolvimento do processo.
- ❹ Acompanhamento permanente: A entidade prestou acompanhamento permanente para a organização antes e depois do projeto. O acompanhamento é algo acordado e com os mecanismos necessários para realizá-lo, como o comitê de acompanhamento.



“É muito importante deixar de lado o assistencialismo e tornar os associados autossuficientes e autogerenciáveis de seus próprios processos e recursos”. (Fundação Gases do Caribe).

- ➊ O modelo de desenvolvimento de base implica um acompanhamento para a organização. Também inclui o cofinanciamento, mas este acompanhamento vai mais além e é mais importante do que dar dinheiro. As ODBs são fortalecidas quando elas mesmas são as que administram e executam seus próprios projetos. O apoio das entidades acompanhantes nestes temas deve ser reduzido de maneira paulatina, com o fim de promover a autonomia das organizações.
- ➋ O apoio ao fortalecimento de capacidades individuais parte do reconhecimento de que a dinâmica de um processo é dada pelos integrantes da organização, onde são eles que definem o ritmo do desenvolvimento do projeto.
- ➌ Em algumas ocasiões, a organização traslada as responsabilidades para a EA, especialmente no tema de elaboração de relatórios, por isso devem ser desenvolvidas mais capacidades nos líderes desde o início do projeto.
- ➍ Em relação com a geração de renda, a formulação de indicadores para os projetos deve ser menos ambiciosa. Um ano em projetos produtivos é muito pouco tempo para medir variáveis relacionadas com este aspecto.
- ➎ São obtidos melhores resultados quando se apoiam projetos produtivos existentes do que quando se promovem novos empreendimentos, pois estes últimos têm um maior risco de fracasso se envolverem atividades nas quais os beneficiários diretos não têm experiência.
- ➏ O fortalecimento dos sistemas contábeis facilita a elaboração de relatórios, o acompanhamento dos recursos e a tomada de decisões.



“No apoio às ODBs, são avaliadas as capacidades organizacionais e administrativas e no plano de melhoramento é incluída, quando necessária, a elaboração de manuais de procedimentos, controle, registros e contabilidade de bens. Em todas as ações estabelecidas no plano, a sua elaboração e implementação são orientadas”. (Fundação Surtigás).

- A geração de estratégias de adaptabilidade, que permitem incorporar ações de acompanhamento não projetadas desde o início, facilita o fortalecimento das ODBs e a resposta às mudanças e particularidades do contexto. Nas realidades complexas e dinâmicas nas que se encontram as ODBs, a adaptabilidade é fundamental.
- O registro constante e sistemático de todas as atividades facilita a sistematização da experiência, a identificação das aprendizagens e a síntese do processo, o que favorece sua adaptação e réplica.
- O acompanhamento técnico das ODBs em todos os processos de encadeamento produtivo é um elemento-chave para o sucesso dos projetos. Duas atividades importantes neste tipo de processos são o acompanhamento direto e as escolas de campo que favorecem metodologias do tipo *aprender fazendo*.
- O sucesso dos processos produtivos é facilitado com um adequado acompanhamento. Ele deve estar orientado ao fortalecimento das capacidades e do empoderamento das equipes de trabalho. É importante que parta dos conhecimentos locais e que eles sejam levados em conta. É necessário, assim mesmo, que o desenho do acompanhamento preveja estratégias para minimizar a dependência das organizações de entidades externas:
- O papel de uma entidade acompanhante nos ensinou que a capacidade da organização é fortalecida quando um agente externo não faz uma supervisão, mas leva a organização a descobrir por si mesma quais são suas forças, fraquezas e principalmente os recursos internos que possui, para que ela mesma administre as iniciativas (Asohiva).
- Além do acompanhamento para o fortalecimento de capacidades, é necessário criar estratégias de gestão para garantir elementos materiais, tais como equipes e insumos, relacionados com os processos produtivos impulsionados.
- O equilíbrio entre o apoio a iniciativas produtivas próprias da organização e a identificação das necessidades dos mercados implica mudanças nos processos produtivos,

que devem ser discutidos com os integrantes das ODBs. Neste caso, é importante a articulação a cadeias de valor.

- ❶ A maioria das entidades acompanhantes definiram mecanismos e instrumentos para o acompanhamento e avaliação de projetos, que poderiam servir de base para sistemas de acompanhamento mais amplos. É importante desenvolver esta estratégia, pois os sistemas de acompanhamento e avaliação que foram criados nos âmbitos local e regional podem continuar fortalecendo os processos mesmo depois de finalizados os prazos de duração dos projetos com PorAmérica.



7 | A ESTRATÉGIA GERAL DO PROGRAMA

COMO FOI REALIZADA A COORDENAÇÃO E A OPERAÇÃO DO PROGRAMA?

O organismo executor do programa PorAmérica foi a Corporação Consórcio para o Desenvolvimento Comunitário. Em seu interior, operou a Unidade Executora, da qual também formaram parte os Coordenadores Técnicos Nacionais em cada um dos seis países vinculados ao programa.

Como já foi mencionado, o programa teve três componentes:

- Fundo concursável para apoiar projetos de desenvolvimento de base.
- Promoção e capacitação de organizações de base.
- Sistematização das lições aprendidas e da aprendizagem organizacional.

O núcleo a partir do qual a estratégia do programa foi estruturada e foram colocados em marcha os componentes de promoção e capacitação de ODBs, e sistematização da aprendizagem organizacional, foram os projetos financiados através do fundo concursável. Apesar de não ter ficado explícito nos documentos do programa, a comunicação foi na prática um componente transversal que possibilitou: a troca e a divulgação permanente das ações e objetivos dos processos, tanto através do espaço na Web, como dos boletins, trocas e sessões de trabalho; a realização de um vídeo de projetos por cada país; a análise

de estudos de caso; e os espaços de interação entre os diferentes grupos de atores nos seis países participantes.

A partir dos projetos, foram articuladas as parcerias entre entidades acompanhantes, ODBs e a Unidade Executora do programa. Cada uma destas instâncias exerceu um papel. As ODBs desenharam e executaram os projetos, as entidades acompanhantes as apoiaram neste processo e a Unidade Executora esteve a cargo do desenho da estratégia geral e da coordenação com o fim de dar coerência às ações em todos os níveis.

Esta coerência buscou-se, principalmente, a partir do conceito de *desenvolvimento de base* e de seus dois eixos: geração de renda e fortalecimento organizacional. Isto significou que o objetivo dos projetos não só foi atingir os fins estabelecidos neles, mas principalmente deixar capacidade instalada nas ODBs. O processo não vinculou apenas os atores relacionados diretamente com o programa, mas também outras organizações que formaram parte do projeto através de parcerias e acordos para o cofinanciamento de ações, como entidades públicas em diferentes níveis, outras organizações afins e juntas comerciais, etc.

TABELA 4 Fases de desenvolvimento de projetos do Fundo Concursável		
Promoção e capacitação das ODBs Sistematização da aprendizagem organizacional	Desenho da estratégia geral	<ul style="list-style-type: none"> • Desenho conceitual: aplicação do modelo de desenvolvimento de base • Estratégia de gestão e de articulação institucional
	Identificação, formulação, avaliação e seleção de Perfis de Projetos	<ul style="list-style-type: none"> • Lançamento da Convocatória do Fundo Concursável • Identificação e formulação de perfis (Oficinas) • Seleção de perfis • Avaliação de Perfis de projetos • Sem objeção do B
	Formulação, avaliação e seleção de projetos	<ul style="list-style-type: none"> • Formulação de projetos (oficinas) • Avaliação e seleção de projetos • Sem objeção do BID
	Implementação de Projetos	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de projetos • Acompanhamento, sistematização e controle da execução de projetos • Terminação de projetos
		Comunicação

Neste contexto, a Unidade Executora do programa desenvolveu ações específicas para a operacionalização, monitoramento e acompanhamento dos projetos. Além disso, esteve a cargo da elaboração e apresentação de relatórios gerais para a RedEAmérica e para o BID.

A Unidade Executora também apoiou processos transversais, com ênfase na capacitação e no acompanhamento: em boas práticas de gestão comercial; *coaching* em comercialização; comunicação; inovação e sistematização; contou para isto com consultorias específicas.

Apesar de que inicialmente tinha sido determinado que as instâncias de coordenação com as entidades acompanhantes seriam os núcleos nacionais da RedEAmérica, com os que os coordenadores técnicos nacionais teriam uma estreita colaboração, na prática a negociação ocorreu de forma direta com as entidades acompanhantes.

Na coordenação e operação do programa, foram encontrados vários desafios:

- Dificuldade para fazer acordos em torno aos resultados esperados do programa, devido às diferentes visões, em especial enquanto à conceitualização sobre a pobreza e o papel do programa neste sentido. Enquanto que em alguns momentos foi priorizado como indicador a geração de renda, a Unidade Executora expressava uma visão de acordo com o desenvolvimento de base a partir das diretrizes da RedEAmérica:

Para a RedEAmérica, a pobreza não implica apenas a carência de renda, bens e serviços. É um problema associado também à falta de capacidades (informação, conhecimento e habilidades) das pessoas que carecem de recursos, de voz e de vínculos para buscar e aproveitar as oportunidades, para influenciar nas deliberações públicas, para decidir sobre seu próprio destino.

Nesta perspectiva, o desenvolvimento de base busca o fortalecimento das capacidades de ação coletiva dos cidadãos mais pobres e a criação de um ambiente institucional propício que facilite a participação das organizações na deliberação pública, de maneira que possam assumir e modificar as condições adversas com as quais se deparam”. (RedEAmérica, 2015).

- ❶ Assumir esta perspectiva implicou valorizar não só os processos enfocados no aumento da renda econômica, mas também aqueles processos orientados a fortalecer capacidades articulados com o desenvolvimento organizacional. Desde este ponto de vista, ao lado dos resultados relacionados diretamente com a obtenção de renda monetária, como a porcentagem de aumento nas vendas, a estabilidade do fluxo de caixa e o número de empregos criados, foram importantes os resultados intangíveis que expressaram o fortalecimento da organização, entre eles a gestão democrática dentro das ODBs ou a capacidade para fazer análise do entorno para tomar decisões ajustadas à realidade.
- ❷ Os processos administrativos complexos, com formatos homogêneos, para grupos populacionais de realidades muito diversas em seis países diferentes, criaram dificuldades e, como consequência, atrasos. Em muitas ocasiões, foi necessário o apoio direto das coordenações técnicas nacionais e das entidades acompanhantes, para possibilitar a realização de relatórios e o cumprimento dos padrões determinados previamente. Isto faz pensar na conveniência de revisar os procedimentos e os relatórios que, apesar de serem importantes para garantir transparência e eficiência aos processos, poderiam ser simplificados para permitir um maior enfoque em outras tarefas de fortalecimento organizacional, também vitais para a autonomia das ODBs.
- ❸ A diversidade da região ocasionou desafios para o uso da linguagem, não só pela presença de dois idiomas – o espanhol e o português – nos países participantes, mas também pela dificuldade inicial para facilitar a compreensão de textos dirigidos aos seis países em contextos diferentes.

APRENDIZAGENS SOBRE A COORDENAÇÃO E OPERAÇÃO DO PROGRAMA

- ❶ Para facilitar a coerência das ações em processos como os que foram apoiados por PorAmérica, com atores, níveis, temas e contextos diferentes, é importante destinar tempo e recursos à negociação sobre os conceitos fundamentais em todos os âmbitos, desde as entidades que contribuem com cofinanciamento. É vital realizar também um processo detalhado e prévio de homologação de conhecimentos sobre os resultados programáticos e administrativos do programa.

- ❶ É necessário evitar partir da ideia de que os objetivos e requisitos do programa são conhecidos, aceitos e estão interiorizados pelos membros participantes e desenhar estratégias permanentes de diálogo e negociação com todos os atores. Estratégias como a divulgação através de boletins eletrônicos, encontros e trocas presenciais e virtuais são vitais para dar coerência a este tipo de propostas e devem estar previstas tanto desde o ponto estratégico como operacional, garantindo os recursos para seu pleno desenvolvimento.
- ❷ O programa PorAmérica foi incorporado em estratégias de ODBs que geralmente superavam o tempo de execução dos projetos apoiados, o que reafirmou a importância do fortalecimento organizacional e das capacidades dos associados, como um processo orientado a criar melhores condições para a análise do contexto e a tomada de decisões sobre as estratégias adequadas para se alcançar as mudanças desejadas.
- ❸ É importante prever as dificuldades para agilizar o início de um programa como PorAmérica, já que ele envolve diversos atores em realidades distintas, a fim de que os possíveis atrasos não ocasionem consequências posteriores no desenvolvimento do mesmo.
- ❹ Para contribuir para a sustentabilidade das ações, é importante pensar em estratégias operacionais que garantam a continuidade das propostas impulsionadas desde a Unidade Executora. Por exemplo, apesar de que o apoio a processos como boas práticas de gestão comercial, comunicação, entre outros, foi pensado como um exercício pontual, ficou evidente a conveniência de garantir um apoio contínuo para as ODBs nestes temas.
- ❺ Uma estratégia para a gestão da informação, desenhada desde o início do processo, é vital para evitar o envio permanente de informação excessiva, duplicada e confusa e facilitar a organização e coordenação da operação.
- ❻ Quando se aborda um programa com ações em países com idiomas diferentes, é indispensável desenhar estratégias que permitam a permanente tradução dos guias e materiais do programa, neste caso para o português.

- ➊ No desenho da estratégia, um aspecto vital para possibilitar o desenvolvimento do programa, ao lado dos perfis de projetos que poderiam ser apoiados, foi o critério para a seleção das ODBs. Devido a que a finalidade é apoiar organizações comunitárias que através de suas iniciativas possam ser fortalecidas, consolidadas e gerem renda, devem ser organizações com um certo grau de desenvolvimento para cumprir os requisitos, estar constituídas juridicamente para que possam receber e administrar os recursos e ter capacidade ou potencial real para administrá-los.
- ➋ Entretanto, ainda que em muitos casos foi possível detectar organizações e iniciativas com este perfil, é preciso destacar a fraqueza das organizações e sua informalidade como obstáculo ao desenvolvimento do programa. Este é um bom ponto para se trabalhar em uma política pública a nível regional no âmbito da RedEAmérica, pois não só foi um obstáculo para PorAmérica, mas é também para a implementação real do desenvolvimento de base.
- ➌ Devido a esta fraqueza em um número importante de ODBs, o processo precisa de ajustes, tais como: revisar critérios de elegibilidade, simplificar formatos de formulação de perfis e projetos, e adaptar a metodologia e o conteúdo das oficinas.
- ➍ O cumprimento dos requisitos para a entrega dos recursos para as ODBs é um momento crítico do processo, que é dificultado porque os padrões são internacionais e as realidades locais são muito heterogêneas. Por exemplo, os requisitos que as entidades financeiras estabelecem para a abertura de contas e o manejo de divisas estrangeiras variam entre países e às vezes são diferentes inclusive no mesmo país, o que dificultou e em alguns casos atrasou os processos. Também surgiram inconvenientes devido ao desconhecimento sobre temas tributários e a maneira como influenciam na disponibilidade real de recursos para os projetos e sobre as taxas de câmbio. Como consequência, surgiram casos em que os recursos recebidos foram menores aos projetados, razão pela qual tiveram que ser ajustados. É importante, por isso, desde o início, garantir uma total compreensão da informação crítica como esta, prevendo oportunamente a maneira como os diferentes contextos podem incidir nos processos.

- A estratégia deve ser flexível e adaptável para responder a mudanças do contexto ou a obstáculos inesperados, como ocorreu, por exemplo, na Argentina, que devido a condições climáticas extremas como a seca na **área de trabalho**, foi **necessário** desenhar uma estratégia de captação de água para tornar viáveis os projetos produtivos. O conceito de desenvolvimento de base permite sustentar a pertinência de realizar mudanças deste tipo, não planejadas no início do projeto, já que, além da realização pontual das ações dos programas, o importante é o fortalecimento das ODBs e sua contribuição para os grupos que representam.
- A Unidade Executora deve ter mais presença direta nos processos, conhecer as organizações e ter possibilidade de fazer o acompanhamento direto para otimizar as relações, facilitar o trabalho com as EAs e estabelecer maiores relações de confiança com as organizações.

A APLICAÇÃO DO MODELO

DE DESENVOLVIMENTO DE BASE NO PROGRAMA PORAMÉRICA

8 | APRENDIZAGEM GERAL

O

fato do programa PorAmérica ter sido incorporado em estratégias das ODBs que geralmente superam o tempo de execução dos projetos apoiados, reafirma a importância da aplicação de enfoques como o desenvolvimento de base, com os eixos geração de renda e fortalecimento organizacional, orientados à sustentabilidade dos processos e das organizações. Por isso, o fortalecimento organizacional e das capacidades dos associados é fundamental, como um processo orientado a criar melhores condições para a análise do contexto e a tomada de decisões sobre as estratégias adequadas para se alcançar as mudanças desejadas.

Neste sentido, a estratégia que articular as entidades acompanhantes como atores do processo com um vínculo que supere a duração dos projetos, permitirá potencializar os apoios e garantir a continuidade de ações importantes para fins de sustentabilidade dos processos.

Outro aspecto importante na definição de vínculos a longo prazo com as ODBs é a intenção de apoiar processos com incidência em políticas públicas e de geração de renda e parcerias no âmbito territorial, como uma forma de causar um maior impacto em objetivos como a contribuição para a redução da pobreza ou o melhoramento do meio ambiente e a qualidade de vida, os quais dependem de condições estruturais que não são resolvidos com um projeto de curta duração, nem com a intervenção de uma só organização. Desde

esta perspectiva, os projetos apoiados através do fundo concursável são um passo em um processo de fortalecimento, e o fato de que possam ser definidos com uma visão estratégica que considere as condições específicas da organização e do território, dependerá seu impacto em objetivos a longo alcance.

Sendo assim, além dos resultados obtidos com os projetos específicos, o programa foi vital para a construção de importantes aprendizagens com um enorme potencial para a continuação de propostas de parcerias entre diversos atores em torno ao propósito de contribuir para mudanças nas populações que se encontram em condições de pobreza.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Pérez, R. A. (21 a 23 de setembro de 2005). *Estrategar. El fenómeno perdido de la teoría estratégica*. Acesso no dia 2 de setembro de 2011, disponível no Segundo Encontro Ibero-americano sobre Estratégias de Comunicação: http://www.uhu.es/alfonso_vargas/archivos/ESTRATEGAR_RAFAEL_ALBERTO_PEREZ.pdf

Programa PorAmérica. ([2010]). *Balance participativo de la Primera Fase*. Bogotá.

PorAmérica. (Novembro de 2010). Términos de Referencia Selección de Consultor Individual en Sistematización de Experiencias y Aprendizajes del Programa y los Proyectos. *Documento inédito*. Bogotá: Programa PorAmérica.

RedEAmérica. (27 de fevereiro de 2015). *RedEAmérica*. Acesso no dia 27 de fevereiro de 2015, disponível em ¿Qué es RedEAmérica?: <http://www.redeamerica.org/>

Programa PorAmérica. (2009). Reglamento Operativo. Bogotá.

América Economía. (2014). *América Economía*. Acesso no dia 27 de fevereiro de 2015, disponível em Rankings América Economía: <http://rankings.americaeconomia.com/las-500-mayores-empresas-de-latinoamerica-2014/ranking-500-latam-451-500/>

Chaparro, J. (2007). *Acompañamiento y cofinanciación a procesos organizativos para el desarrollo de base*. s.l.: RedEAmérica.

Gómez, L. V. (Agosto de 2011). Sistematización en el Programa PorAmérica. Tutorial para organizações de base. Bogotá.

BID- FUMIN. (27 de fevereiro de 2015). *FOMIN*. Acesso no dia 27 de fevereiro de 2015, disponível em ESTRATÉGIA: <http://www.fomin.org/es-es>

BID- FOMIN. (27 de fevereiro de 2015). *FOMIN*. Acesso no dia 27 de fevereiro de 2015, disponível em ESTRATÉGIA: <http://www.fomin.org/es-es>

ANEXO 1

PROJETOS, ORGANIZAÇÕES PARTICIPANTES E ENTIDADES ACOMPANHANTES POR PAÍS

ARGENTINA		
Convocatória	Nome da ODB	Nome do projeto
Entidade acompanhante: F.s Arcor-Minetti-Loma Negra		
1	Associação El ARCA produtores e consumidores (El Arca de Mendoza)	El Arca, produtores e consumidores: organização sustentável de inclusão socioeconômica.
2	El Arca Córdoba Produtores + Consumidores	Fortalecimento do centro de produção e consumo El ARCA Córdoba
2	Cooperativa de Recicladores de Córdoba Ltda. - Cordcor	Rede de Produtores Artesanais Urbanos para uma melhor condição de vida
2	Biblioteca Popular Sendeiros do Norte.	Mãos Fazedoras do Norte
2	Cooperativa Crescer Limitada	Viveiro Crescer

BRASIL		
Convocatória	Nome da ODB	Nome do projeto
Entidade acompanhante: Holcim		
2	Associação Comunitária dos Moradores do Bairro São José (ACBSJ)	Mãos na Massa
2	Associação dos Moradores do Bairro São Geraldo e Adjacências (AMBSGA)	Projeto Construir
2	Associação da Agroindústria Familiar de Pedro Leopoldo (AAFAPEL)	Projeto Empreendedor Solidário

A APLICAÇÃO DO MODELO

DE DESENVOLVIMENTO DE BASE NO PROGRAMA PORAMÉRICA

BRASIL		
Convocatória	Nome da ODB	Nome do projeto
2	Associação de Produtores Artesanais Macuco Arte (Apama)	Gerando futuro
2	Associação dos Moradores e Amigos do Campinho, Covanca e Adjacência (Amacap)	Arte em Malhas
2	Associação de Moradores do Bairro São José (AMBSJ)	Ação e Reação
2	Associação de Catadores e Recicladores de Materiais Reaproveitáveis de Barroso (Ascab)	Ascab em Novos Horizontes
Entidade acompanhante: Fundação Aperam Acesita		
2	Associação dos Agricultores Familiares do Córrego do Celeste e Região do Vale do Aço (Celeste)	Empreendendo Sonhos
2	Cooperativa Ágape Massas e Sabores Cachoeira do Vale (Copermasas)	Caminhos Para Crescer
Entidade acompanhante: Instituto Arcor Brasil		
2	Cooperativa de produção dos profissionais em coleta, manuseio e comercialização de materiais recicláveis e reutilizáveis Antônio da Costa Santos	Construindo Sonhos através dos Recicláveis
Entidade acompanhante: Indusval Multistock de Sustentabilidade		
2	Arrastão Movimento de Promoção Humana (Arrastão)	Incubadora de Projetos Arrastão.
Entidade acompanhante: Instituto Walmart		
2	Centro de Cultura e Artes da Bomba do Hemetério (Universidart)	Estruturação de Receptivo Turístico Local-Geração de Renda e Fortalecimento Organizacional da Universidart.
Entidade acompanhante: Otacilio Coser		
2	Núcleo de atendimento à comunidade articulada e organizada (Grupo Nação)	Central de Compras do Bem.
Entidade acompanhante: Instituto de Cidadania Empresarial-ICE		
2	Associação Dos Pescadores Amadores De Santa Isabel África Nilo (Apasian)	Projeto jaguari de Tanques Redes.

COLOMBIA		
Convocatória	Nome da ODB	Nome do projeto
Entidade acompanhante: F. Antonio Restrepo Barco		
1	Associação Rede Piscícola do Norte de Bolívar (REPISNOBOL)	Fortalecimento da cadeia de valor agregado da produção piscícola da tilápia vermelha na Rede Piscícola do Norte de Bolívar (Repisnobol).
1	Associação de Artesãos Unidos de Sampués (ARTEUSAM)	Fortalecimento do fundo rotativo e comercialização de produtos artesanais da Arteusam no município de Sampués, Sucre.
1	Corporação Oficial Prodesal	Produção e distribuição de tinturas naturais na cadeia produtiva da cana-brava na zona rural dos municípios de Tuchín e de Sampués, localizados nos departamentos de Córdoba e Sucre.
Entidade acompanhante: AFP- Fundesmag		
1	Associação de Piscicultores de Cimitarra (Asopiscim)	Apoio para a produção e comercialização do filé de peixe com 51 famílias no município de Cimitarra, Santander.
1	Associação de pescadores e aquícultores do Llanito (Apall)	Fortalecimento sócio-empresarial da Associação de Pescadores e Aquícultores do Llanito (Apall).
Entidade acompanhante: AFP- F. El Alcaraván		
1	Cooperativa de Trabalho Associado da vereda ⁵ La Arenosa (Cootrasar)	Fortalecimento do trabalho associativo como estratégia para a erradicação da pobreza através da apropriação de técnicas e métodos de produção piscícolas que consolidem o capital cognitivo, social e humano da cooperativa Cootrasar, vereda La Arenosa, município de Arauquita.
1	Conselho de Ação Comunitária do Panamá de Arauca	Promoção de trabalho coletivo, da equidade de gênero e do desenvolvimento socioprodutivo das mulheres do povoado de Panamá de Arauca, município de Arauquita.
Entidade acompanhante: AFP- F. Hocol		
1	Associação de Cultivadores de Feijão do Município de La Plata (Asofriplat)	Fortalecimento social, produtivo, técnico e administrativo da associação de produtores de feijão do município de La Plata, mediante a implementação de 30 hectares de feijão comum tecnificado, no município de La Plata, Huila.
2	Associação de Produtores de Frutas do Huila (Aprofrusa)	Produção e comercialização agroindustrial de frutas limpas nos municípios de Pitalito e San Agustín, Huila.
2	Associação de Comerciantes e Produtores Piscícolas e Frutícolas do Oriente Colombiano (Asocopaf)	Fortalecimento organizacional e produtivo da Asocopaf localizada no município de Betulia, Santander.

⁵ Nota da tradutora: Vereda é a subdivisão dos municípios na Colômbia.

A APLICAÇÃO DO MODELO

DE DESENVOLVIMENTO DE BASE NO PROGRAMA PORAMÉRICA

COLOMBIA

Convocatória	Nome da ODB	Nome do projeto
Entidade acompanhante: Fundação Surtigás		
1	Associação de Produtores Alternativos de San Pedro Alcántara (Apralsa)	Minicadeia de espécies menores, integrada por unidades produtivas e comerciais de jovens e famílias camponesas e indígenas do cabildo Indígena Zenú San Pedro Alcántara, localizado na zona do baixo Sinú.
2	Conselho Comunitário da Comunidade Negra da Unidade Comunal do Governo Rural da Ilha do Rosário, casario de Orika – Conselho Comunitário	Fortalecimento de unidades produtivas e de serviços de nativos afro-descendentes para articular a cadeia produtiva de serviços ecoturísticos na Ilha Grande, Ilhas do Rosário e Cartagena de Índias.
Entidade acompanhante: EPSA		
1	Cooperativa de Produtores de Rapadura de Morales (CPPM)	Fortalecimento da Cooperativa de Produtores de Rapadura de Morales (CPPM) nos processos empresarial, produtivo, comercial e de relacionamento social no município de Morales, Cauca.
1	Associação de Cafeicultores Orgânicos da Colômbia ACOC Café Sano	Fortalecimento organizacional, empresarial, ambiental e formação da Rede da Associação de Cafeicultores Orgânicos da Colômbia – ACOC Café Sano, nos municípios do centro e norte do Valle de Cauca.
2	Associação Produtiva Carneos Calima (Asocárnicos)	Fortalecimento associativo, administrativo e comercial da Associação Carneos Calima.
2	Associação de piscicultores de Mindalá (Asopim)	Fortalecimento organizacional, produtivo e comercial da Associação de Piscicultores de Mindala (Asopim) e da rede de piscicultores Alevinos Salvajina SAT: Asopim (Suárez), Apismo (Morales) e Asproinca (Morales).
2	Associação de Plantadores de Banana de Florida (Asoplaf)	Fortalecimento integral da Associação de Plantadores de Banana de Florida (Asoplaf).
2	Associação de Produtores Agropecuários de Salvajina (Asopras)	Fortalecimento organizacional, produtivo e comercial da Associação de Produtores Agropecuários de Salvajina (Asopras) e criação da Rede de Produtores Orgânicos de Salvajina no departamento do Valle del Cauca.
Entidade acompanhante: F. Smurfit Cartón de Colombia		
1	Associação de Produtores Agropecuários de Cana-de-açúcar de Naranjal (Asoprocaña de Naranjal)	Fortalecimento do processo organizacional, produtivo, comercial de rapadura e de relacionamento da Asoprocaña, do corregimento de Naranjal.
1	Corporação para o Desenvolvimento Integral da Comuna ⁶ Um e o bairro Uribe Uribe de Yumbo (Corpouno)	Fortalecimento social, econômico e de relacionamento de organizações de base da Comuna Um de Yumbo.

⁶ Nota da tradutora: Comuna é o termo usado na Colômbia para se referir a uma unidade administrativa da área urbana de uma cidade pequena ou média do país.

COLOMBIA		
Convocatória	Nome da ODB	Nome do projeto
1	Cooperativa de Produtores de Morangos de Sotará (Fresota)	Fortalecimento organizacional, produtivo, comercial e de relacionamento dos associados da Cooperativa de Produtores de Morango de Sotará (Fresota), melhorando suas condições econômicas e sociais no município de Sotará, Cauca.
1	Associação de Fruticultores Nuestra Señora Candelaria La Montaña (Asofrumon) de Riosucio, Caldas.	Fortalecimento dos processos produtivos, administrativos e organizacionais da Associação de Fruticultores Nuestra Señora Candelaria La Montaña (Asofrumon) de Riosucio, Caldas, para o desenvolvimento das capacidades coletivas e o aumento da renda de seus associados.
1	Associação de Produtores de Rapadura La Esperanza da Balsa, município de Buenos Aires, departamento de Cauca (Asopleb)	Fortalecimento dos processos técnicos, administrativos, comerciais e sociais da Associação de Produtores de Rapadura La Esperanza da Balsa (Asopleb), para aumentar a renda de seus associados e seu trabalho em rede no município de Buenos Aires, departamento de Cauca.
Entidade acompanhante: F. Smurfit Cartón de Colombia-F.EPSA-F. Corona		
2	Associação Fraternal de Comunidades Negras de Cajibío (Afranec)	Fortalecimento econômico e empresarial das organizações de base que formam as redes de líderes e organizações locais nos municípios de Cajibío, El Tambo, Suárez e Morales, departamento de Cauca, com o aumento da produção e qualidade de cafés especiais.
Entidade acompanhante: F. Gases de Occidente		
2	Associação de Agricultores do Norte de Cauca (Agrocauca)	Fortalecimento organizacional, produtivo e comercial da Agrocauca e suas associações de primeiro nível, localizadas em nove municípios do norte do departamento de Cauca.
1	Associação de Lares Infantis do Valle (Asohiva)	Fortalecimento social, econômico e organizacional da Associação de Lares Infantis do Valle (Asohiva), através de uma unidade produtiva de confecção.
Entidade acompanhante: F. Carvajal		
1	Associação de Produtores Associados Agropecuários da Vereda La Mansión do Corregimento de Monteloro (Praman)	Fortalecimento integral das organizações produtoras de frutas em clima frio temperado da vereda La Mansión e Monteloro.
Entidade acompanhante: F. Gases do Caribe		
2	Associação de Produtoras de Arepa com Ovo de Luruaco-ASOPRAL	Fortalecimento microempresarial e social da associação de produtoras de arepa com ovo de Luruaco (Asopral).
2	Associação de artesãs de Chorrera	Fortalecimento empresarial e social da associação de artesãs de Chorrera.

A APLICAÇÃO DO MODELO

DE DESENVOLVIMENTO DE BASE NO PROGRAMA PORAMÉRICA

ECUADOR		
Convocatória	Nome da ODB	Nome do projeto
Entidade acompanhante: F. Holcim		
1	Comitê Pró-melhorias " Nueva Esperanza"	Acesso comunitário tecnológico através do Cyber "Nueva Esperanza" paróquia Chongón, província do Guayas, Equador.
2	Fundação O Sapo de Água	Revalorização do patrimônio intangível do bairro de San Sebastián mediante atividades culturais e gastronômicas.
2	Comitê Pró-melhorias da Ciudadela Sur	Industrialização e comercialização de shampoo-sabão líquido de aloe vera em cumprimento com o regime do bom viver para o melhoramento das condições socioeconômicas das famílias produtoras de aloe projeto que estará localizado na paróquia Machalilla do cantão Puerto López-Manabí-Ecuador.
2	Associação de Participação Social Semeando um Futuro	Centro Comunitário de Capacitação Artesanal Semeando um Futuro.
Entidade acompanhante: F. Nobis		
1	Associação de Artesãos Artes Cerro Grande - Comuna Sitio Nuevo	Melhoramento produtivo artesanal em marfim vegetal e fortalecimento organizacional da comuna Sitio Nuevo. Província Santa Elena, Equador.
1	Parceria da Junta Paroquial Posorja	Projeto promovendo e atendendo o desenvolvimento integral de todas as crianças e adolescentes.
2	Sociedade de Fato Granja Marina	Desenvolvimento econômico e fortalecimento organizacional mediante a implementação de um laboratório de larvicultura para produzir sementes de bivalves.
2	Associação de Promoção e Capacitação da Mulher Fé e Esperança de Sinchal	Melhoramento e fortalecimento produtivo na criação de frango na comuna Sinchal e fortalecimento organizacional da Associação de Promoção e Capacitação da Mulher Fé e Esperança de Sinchal.
2	Corporação Bairro Bellavista	Projeto-piloto de manejo de resíduos sólidos orgânicos e fortalecimento organizacional da Corporação do Bairro Bellavista.
2	Centro Artesanal de Processamento de Palha Toquilla Barcelona	Fortalecimento produtivo e organizacional do Centro Artesanal de Processamento de Palha Toquilla Barcelona.
2	Comuna La Entrada	Melhoramento produtivo artesanal em ourivesaria e fortalecimento organizacional da comuna La Entrada.

GUATEMALA		
Convocatória	Nome da ODB	Nome do projeto
Entidade acompanhante: Carlos Novella		
2	Associação de Desenvolvimento Comunitário Sajcavilla (Adecsa)	Melhoria da competitividade de produtores de tomate em estufa, integrados à associação Adecsa, da aldeia Sajcavilla, San Juan Sacatepéquez, Guatemala, C.A.
PERU		
Convocatória	Nome da ODB	Nome do projeto
Entidade acompanhante: A. Los Andes		
1	Associação de Artesãos do Centro Artesanal Têxtil La Collpa, para o Desenvolvimento Sustentável e Gestão	Fortalecimento das capacidades produtivas e empreendedoras das organizações de base de artesãos têxteis do corredor turístico Porcón.
1	Associação de Produtores Orgânicos de Frutas e Hortaliças Zeledín (Aprofhzel)	Melhoramento da renda, através do cultivo tecnificado de Aguaymanto (<i>Physalis peruviana</i>) na província de Celendín.
2	Central de Associações de Produtores Agropecuários de Huanico (Ceproagro Huanico)	Desenvolvimento e fortalecimento das capacidades de produção, comercialização e processamento da batata amarela Huagalina e da batata polpa colorida em Huanico, Namora, Cajamarca. Para atender a novas oportunidades de mercado.
2	Associação de Joalheiros de Cajamarca Ruway Maki	Fortalecimento organizacional da associação de joalheiros de Cajamarca Ruway Maki com enfoque no desenvolvimento sustentável das joalherias na região Cajamarca.
2	Associação de Rondeiros Los Perolitos	Desenvolvimento das capacidades e articulação comercial da Associação de Rondeiros Los Perolitos: gerando competitividade nos derivados lácteos.
Entidade acompanhante: A. Atocongo		
1	Associação de Artesãos Ichimay Wari	Fomento da articulação comercial nacional e internacional do conglomerado artesanal de Lurín.
1	Associação Ecológica Recuperar (Ecorec)	Fortalecimento organizacional e produtivo da Associação Ecológica Recuperar (Ecorec), para melhorar a renda dos produtores de plantas nativas e ornamentais do distrito de Villa El Salvador.
2	Associação Civil Tawaq Peru	Fortalecimento da organização e melhoramento das capacidades produtivas dos artesãos de Ate.
2	Associação de Criadores de Animais Menores Área Produtiva da Zona V Huaycán Ate ou Chaparral (Concrecoop)	Projeção ao futuro da Concrecoop.
2	Associação de Mulheres Desempregadas da Construção Civil "José Galvez" V.M.T. (Amdecc)	Fortalecimento de capacidades técnicas, organizacionais e de gestão de mulheres dedicadas à provisão de serviços vinculados ao setor da construção.