

SISTEMATIZACIÓN APROEM

La sistematización se diferencia de otros métodos de investigación en su carácter participativo. Con la sistematización de APROEM, se pretende comprender cómo el aprendizaje organizacional ha contribuido a mejorar la seguridad alimentaria de las familias de Moropocay.

DESARROLLO DE
LA
ORGANIZACIÓN
Y VISIÓN AL
FUTURO.

Índice de Contenido

<u>PRESENTACIÓN</u>	2
<u>LÓGICA DE LA INTERVENCIÓN</u>	3
CAMBIO CLIMÁTICO Y SU IMPACTO EN LA SEGURIDAD ALIMENTARIA	4
MOROPOCAY: PRODUCTORES DE GRANOS Y VECINOS HONDURAS	5
APROEM	5
<u>APROEM: UN PATRIMONIO DE CONOCIMIENTO</u>	8
GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO: BASE DE LA ASOCIACIÓN	8
GESTIÓN DE CONOCIMIENTO: APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	10
RESERVA DE GRANOS Y SEGURIDAD ALIMENTARIA	14
<u>LECCIONES APRENDIDAS</u>	19
TEORÍA DE CAMBIO	22
<u>EXPECTATIVAS FUTURAS</u>	24
INCLUSIÓN DE LOS JÓVENES EN LA ASOCIACIÓN	24
SEGURIDAD ALIMENTARIA	25
DIVERSIDAD PRODUCTIVA Y SEGURIDAD NUTRICIONAL	25
<u>RECOMENDACIONES</u>	26
<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	28

PRESENTACIÓN

Desde el 2003, Vecinos Mundiales promueve el desarrollo organizacional de productores en el municipio de Nacaome. Ubicados en el corredor seco de Honduras, los productores evidenciaban prácticas tradicionales inadecuadas de cultivos, deforestación, aprovechamiento inadecuado de los árboles para leña y madera.

Para el 2006, y con el apoyo de Vecinos Honduras, un grupo de 85 productores se organizaron para formar la Asociación de Productores Experimentales de Moropocay (APROEM). La asociación ha funcionado como un vehículo que procura mejorar la seguridad alimentaria de las familias en las comunidades de Moropocay.

Las intervenciones en la zona se han enfocado en dos sujetos: las familias productoras, y la asociación. Las diversas intervenciones durante estos 12 años han buscado el cambio en comportamientos individuales y el cambio organizacional. Entre los resultados más notables se señalan: la transición de las prácticas convencionales de agricultura hacia la agricultura ecológica, la protección de los recursos naturales de las comunidades (bosque y microcuencas), la diversificación productiva de la parcela, y la mejora de la seguridad alimentaria mediante una reserva estratégica de granos.

Por esto, Vecinos Honduras encomendó un estudio cualitativo de APROEM enfatizando en las Reservas Estratégicas de Granos. Esta sistematización pretende comprender como, el aprendizaje organizacional, reduce la vulnerabilidad ante los efectos del cambio climático y mejora la seguridad alimentaria de las familias.

Este documento argumenta: que el aprendizaje induce el cambio en individuos y organizaciones, y los proyectos deben facilitar las condiciones para el cambio; que los productores pueden adaptarse al cambio climático modificando sus prácticas productivas, y organizados pueden enfrentar problemas comunes a todos.

APROEM es una muestra de una organización que cambia, no sin antes formar un patrimonio de conocimiento básico. El cambio organizacional de APROEM se manifiesta en el desarrollo de capacidades organizacionales para la prestación de servicios que mejoran la seguridad alimentaria de las familias de Moropocay: cosechadoras de agua, rescate de semillas, y reserva estratégica de granos.

LÓGICA DE LA INTERVENCIÓN

El cambio es la mejora en la práctica que resulta del aprendizaje.

Existe una lógica de pensamiento que supone que las organizaciones se mueven exclusivamente por las relaciones que mantienen con sus socios, y pasa por alto que las organizaciones son también, unidades individuales influenciadas por otras agrupaciones y redes de organizaciones.

Algunas intervenciones de desarrollo fracasan pues se concentran únicamente en la relación del individuo con la organización a que este pertenece. Parten de la premisa que el cambio organizacional únicamente se logra a través del cambio en los conocimientos y las actitudes de los socios que las integran; “si cambian los individuos, las organizaciones deberían cambiar”.

Sin embargo las actitudes y comportamientos de los individuos también están moldeados por las funciones que los individuos desempeñan dentro de sus organizaciones, el rol de estas organizaciones, el contexto en que estas se encuentran, así como su grado de desarrollo.

En esta línea, (Beer, Eisenstat, & Spector, 1990) señalan que “la manera más efectiva para cambiar comportamiento, por lo tanto, es poner a la gente en un nuevo contexto organizacional, lo que impone nuevos roles, responsabilidades y relaciones en ellos”.

Modificar el comportamiento de los individuos en una organización va de la mano con el aprendizaje que adquiere una organización al relacionarse con otras organizaciones en un contexto particular. Una organización que aprende, es una organización que cambia. Las organizaciones no acumulan conocimiento de sus socios únicamente, sino también de la interacción con otras organizaciones en el medio.

De acuerdo con (Argyris, 1977) “el aprendizaje organizacional es el proceso de detectar y corregir errores. Un error es cualquier característica o conocimiento que impide el aprendizaje”.

Procurar el aprendizaje organizacional no implica únicamente incrementar el conocimiento de los individuos, sino también cambiar la estructura de la organización buscando mejorar la forma cómo se relaciona con otras organizaciones.

Un proyecto que procura el cambio organizacional, como vehículo para generar impactos positivos en los individuos de una población, debe jugar un rol de facilitador de condiciones para el cambio. Condiciones a lo interno de la

organización, y condiciones a lo externo relacionadas con el medio. Puesto que las organizaciones están insertas en contextos y realidades diversas, es imposible esbozar una forma única de generar cambio organizacional.

Cambio Climático y su impacto en la Seguridad Alimentaria

Cambio climático es un cambio periódico del clima en periodos largos de tiempo.

Los cambios climáticos fueron reconocidos como un grave problema en 1978 cuando se celebró la Primera Conferencia Mundial sobre Clima; en 1988 la Organización Meteorológica Mundial y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente crearon el Panel Intergubernamental sobre Cambio Climático (IPCC), este es un grupo internacional de expertos que hacen evaluaciones periódicas del conocimiento sobre el cambio climático y sus consecuencias.

El Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC) define el cambio climático como una “importante variación estadística en el estado medio del clima o en su variabilidad, que persiste durante un período prolongado (normalmente decenios o incluso más). El cambio climático se puede deber a procesos naturales internos o a cambios del forzamiento externo, o bien a cambios persistentes antropogénicos en la composición de la atmósfera o en el uso de las tierras”.

Algunos de los efectos del cambio climático son:

- ◆ Alteración de los sistemas hidrológicos resultado de los cambios en los patrones de lluvia y nieve
- ◆ Mayor frecuencia de extremos altos o bajos en las temperaturas
- ◆ Mermas significativas en la productividad agrícola con consecuencias para la seguridad alimentaria. (CEPAL - BID, 2010)
- ◆ Incremento de la pobreza por: 1) la disminución de los ingresos de actividades agrícolas, 2) escasos seguros formales o informales para enfrentar la disminución del ingreso. (Calvo, 2014)

Para evitar que los efectos del cambio climático impacten negativamente el bienestar de las poblaciones, es necesario tomar medidas de mitigación y adaptación: la mitigación reduce o previene la emisión de gases de efecto invernadero (GEI); la adaptación reduce las vulnerabilidades y riesgos, e incrementa la resiliencia.

El cambio climático está teniendo un efecto en la producción de granos a nivel mundial. Los informes del IPCC indican que naciones como Honduras serán las más afectadas por la gran cantidad de familias vulnerables. La volatilidad en los precios de los alimentos agrava la situación de las familias productoras, pues para suplir todas sus necesidades alimenticias, también necesitan adquirir alimentos que no producen (o producen con muy bajos rendimientos).

Moropocay: Productores de Granos y Vecinos Honduras

Nacaome es el principal municipio en el departamento Valle, ubicado a 90 Kms de la ciudad capital Tegucigalpa. Pertenece a la macro región Sur con un clima tropical seco y bajas precipitaciones de 1,820 mm, distribuidas irregularmente entre los meses de mayo a noviembre, lo que agrava la disponibilidad, acceso, y calidad del agua para el consumo, la higiene, y el riego.

La aldea de Moropocay cuenta con 23 comunidades y más de 700 familias dedicadas a la producción agropecuaria. La población exhibe bajos niveles organizativos, comportamientos culturales individualistas, y apego por el paternalismo del desarrollo; además, algunas comunidades carecen de procesos productivos sostenibles que unan a las familias. Entre algunos de los problemas de los sistemas productivos de las familias, se señalan:

- ◆ Sequías prolongadas y recurrentes en época de primavera todos los años.
- ◆ Prácticas tradicionales inadecuadas de cultivos, deforestación, aprovechamiento inadecuado de los árboles para leña y madera.
- ◆ Poco crédito agrícola y falta de mecanismos alternativos para incentivar la producción agropecuaria.
- ◆ Escasa infraestructura de almacenamiento de granos.
- ◆ Acaparamiento y especulación de granos por algunos empresarios en Nacaome.

De acuerdo con un estudio de (FAO, 2012), “para la resiliencia de los sistemas productivos de las familias de los productores rurales y de los países en general, la esencia de la seguridad alimentaria se basa en optimizar la retención de humedad y fertilidad en el suelo, acceso a agua (potable y riego) y gestión de riesgos. Esto requiere una visión de enfoque de sistemas, es decir, la cuenca como sistema, por tanto un enfoque de cuenca, subcuenca, microcuenca y finca”.

APROEM

La Asociación de Productores Ecológicos de Moropocay (APROEM) nace en junio del 2006, por iniciativa de un grupo de productores y productoras, quienes promueven la producción ecológica como una alternativa para vivir, producir, y consumir en armonía con el ambiente.

La asociación inicio con 85 socios en 23 comunidades de Moropocay, sin embargo desde entonces su membresía ha disminuido hasta aproximadamente 41 socios. Las más importantes razones de la disminución son: la distancia entre las comunidades, el interés de algunos productores de sandía en usar químicos, y el nacimiento de la Asociación de Apicultores Ecológicos de Moropocay (APEM).

Después del retiro de los socios de la parte baja, la asociación cambió la palabra “ecológicos” de su nombre por “experimentadores”.

Los socios de APROEM orientan sus esfuerzos hacia la promoción y mejoramiento de los sistemas productivos a través de la experimentación, partiendo de elementos fundamentales que requiere el desarrollo sostenible como ser: la participación, el empoderamiento local, y el aprovechamiento racional de los recursos locales.

En la actualidad, la Asociación de Productores Experimentadores de Moropocay (APROEM) cuenta con estatutos, que definen los objetivos de la asociación:

1. Velar por la protección y conservación de los recursos naturales (bosque, agua y suelo).
2. Elaborar propuestas o perfiles de proyectos.
3. Buscar servicios de apoyo a los productores en materia de crédito y comercialización de sus productos.
4. Contribuir a los sistemas de asistencia social para la solución de los problemas de educación, seguridad, vivienda, etc. de los asociados.
5. Contribuir al establecimiento de un proyecto de producción de abonos orgánicos.
6. Buscar capacitación constante para sus socios para que den un buen uso y manejo de los recursos.
7. Realizar cualquier otra actividad (es) que tienda a mejorar las condiciones de vida de cada una de las familias de los productores.

Desde el 2008, la asociación cuenta con un local propio como sede en la comunidad de El Ocotillo donde desarrollan las asambleas generales. Ha desarrollado capacidad de gestionar e implementar pequeños proyectos con el apoyo de: Vecinos Honduras, ANAF AE, HELVETAS/HEKS, OXFAM Canadá, y PPD.



Los productores de la parte de abajo siembran ajonjolí y sandía; se retiraron. Por eso solo se encuentran socios en la parte alta.

Alberto Baca



Miembros de la Junta Directiva de APROEM

APROEM: un patrimonio de conocimiento

Las definiciones de conocimiento convergen en que este es la dinámica generada entre la capacidad y la oportunidad por aprender; incluye información y habilidades desarrolladas como resultado de la experiencia de realizar ciertas tareas. (Vincent, 2008) Define la capacidad como la “característica, facultad o proceso que puede ser desarrollado o mejorado de manera colaborativa”.

De aquí entonces que es clave el conocimiento del que una organización dispone en un momento del tiempo es menos importante que la habilidad para crear innovaciones de manera continua.

Esta sistematización estudia la experiencia de APROEM como la generación de un patrimonio de conocimiento básico en productores de granos que ha creado una dinámica de gestión de conocimiento entre los dos actores claves: los productores miembros, y APROEM.



Generación de Conocimiento: base de la asociación

Vecinos Mundiales inicio los trabajos motivando a la gente a participar en talleres en donde se impartían **el primer** paquete de conocimientos básicos sobre: autoestima, agricultura sostenible, especies menores, y diversificación productiva. Esta formó la base inicial del patrimonio de conocimientos.

Con la transición hacia Vecinos Honduras los temas organizativos tomaron prioridad en la agenda de los actores, que para el 2006 daban pie a APROEM. La asociación entonces tenía un acervo limitado de conocimientos: productores con conocimientos de prácticas de agricultura sostenible. Sin embargo el nacimiento de la organización motivo a sus miembros a iniciar proyectos más ambiciosos con la finalidad de

mejorar su seguridad alimentaria; dejaron de ser individuos con conocimientos separados para transformarse en una comunidad colaborativa.

Las comunidades colaborativas motivan gente a aplicar continuamente sus talentos únicos a proyectos grupales –y a estar motivados por una misión colectiva, no solo ganancia personal. Al unir un sentido de propósito común con una estructura que soporte, estas organizaciones movilizan el conocimiento, el talento, y la pericia, en esfuerzos grupales manejables. (Adler, Heckscher, & Prusak, 2011)

De acuerdo con (Adler, Heckscher, & Prusak, 2011), las nuevas comunidades colaborativas requieren cuatro nuevos esfuerzos organizacionales: 1) definir y construir un propósito común, 2) cultivar una ética de contribución, 3) desarrollar procesos que habiliten a la gente a trabajar juntos de proyectos flexibles pero disciplinados, 4) crear una infraestructura en que la colaboración es valorada y reconocida.

La puesta en práctica del primer paquete de conocimientos dio paso a cambios en comportamientos de los productores, estos pasaron: de ser productores que usan agro químicos a ser productores orgánicos; de aplicar la quema antes de la siembra a aplicar abono, de ser individuos que viven aislados en comunidad a ser un grupo que se apoya mutuamente.

Mediante la práctica, los productores adquirieron la capacidad de obtener cosechas orgánicas en diversos cultivos. La modificación del comportamiento con respecto a la agricultura fue evidencia que existía gran potencial para una asociación que aglutine a los productores y les ofrezca servicios que contribuyan a disminuir los efectos del cambio climático.

El segundo paquete de conocimientos fueron temas organizativos, y de liderazgo. Y ahora el foco de atención se amplió a problemas comunes para todos los productores: la escases de granos resultado de las sequias.

Este paquete de conocimientos creó empoderamiento de la organización sobre los recursos naturales de sus comunidades, y propició un cambio en el comportamiento: de ser un conjunto de productores con poco interés por los recursos naturales pasaron a ser una organización que vela por el cuidado de los bosques.

En Moropocay existían entonces dos actores que desarrollaban capacidades: los productores practicando la agricultura orgánica, y la asociación de estos protegiendo los recursos naturales. Ambos comportamientos se han complementado y reforzado a través del tiempo.

Habiendo obtenido pequeños pero significativos logros en agricultura orgánica y manejo de recursos naturales, la asociación se propuso afrontar un problema mayor, común para todos en Moropocay: el abastecimiento de granos.

Gestión de Conocimiento: aprendizaje organizacional

La intervención objeto de esta sistematización inició en el 2005 cuando Vecinos Mundiales dio paso a Vecinos Honduras. Pero con anterioridad existían esfuerzos organizativos que los productores reconocen, como los orígenes de la Asociación de Apicultores Ecológicos de Moropocay (APEM) en el 2003. Sin embargo, no fue sino hasta cerca del 2006 con el nacimiento de APROEM que APEM adquirió fuerza con un proyecto de apicultura.

En la zona alta de Moropocay surgía la Asociación de Productores Ecológicos de Moropocay (APROEM) en el 2006, cuyo nombre se cambió posteriormente a Asociación de Productores Experimentales de Moropocay (APROEM) pues durante esos años sus miembros recibían conocimiento en temas organizacionales y agricultura ecológica, la cual ellos reconocen “no practicaban mucho”.

APROEM inició con 85 miembros en 23 comunidades del municipio, todos ellos unidos por las ideas formar una organización que los representara y apoyara. Sin embargo, la organización rápido iniciaría una etapa de consolidación que ha reducido su membresía actual a 41 socios en 11 comunidades; entre las razones más importantes de estas reducciones se destacan:

- ◆ Largas distancias entre las comunidades

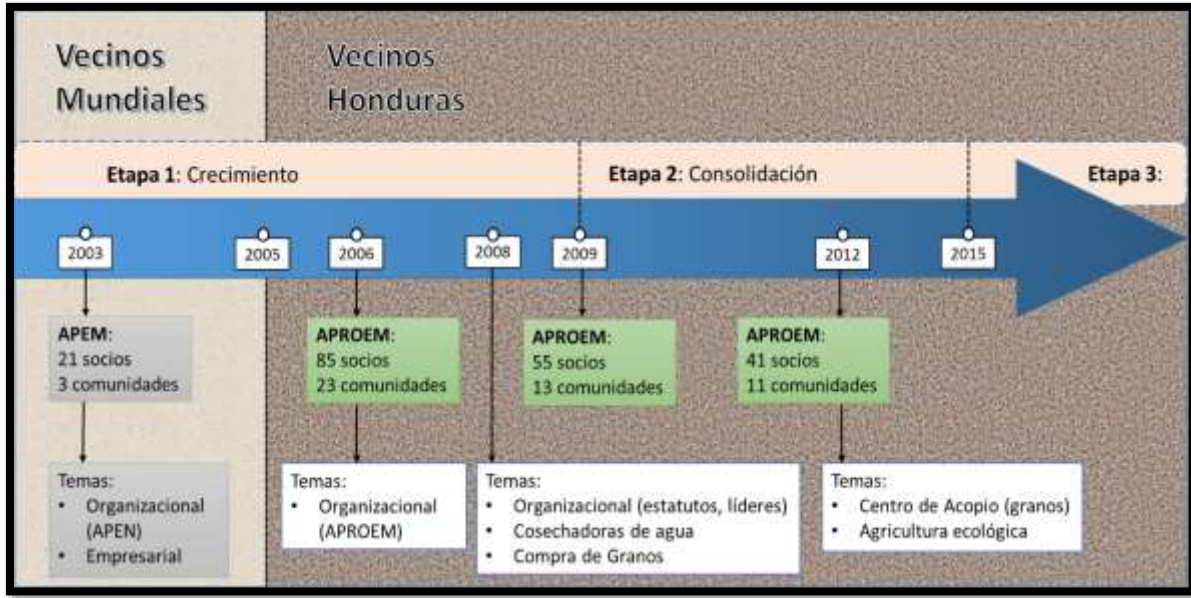
Las comunidades de APROEM se encuentran dispersas, distribuidas en el Cerro de Moropocay; unas en la parte alta (Zúniga Arriba, Zúniga Abajo, El Ocotillo), otras en la parte baja del este (El Hondable, Portillo), y otras en la parte oeste (Las crucitas). Puesto que la sede de APROEM está en El Ocotillo, los socios de las otras comunidades deben movilizarse, en ocasiones por más de 2 horas pues no hay sistema de transporte.

- ◆ Diferencias en los sistemas productivos

La parte alta del Cerro de Moropocay presenta temperaturas más frescas lo que permite el cultivo de algunas hortalizas, mientras que la parte baja se presta para frutales como la sandía. Estas diferencias de sistemas productivos marginaron a los productores de sandía, pues estos no estaban listos para adoptar la agricultura orgánica.

- ◆ Características naturales de El Hondable

La comunidad de El Hondable tiene un sistema natural propicio para el desarrollo de la apicultura, lo que separó a estos miembros fundadores de APROEM en APEM. (Los miembros de APEM reconocen que su organización nació de APROEM pero que ya estaban organizados previamente)



Así fue como rápidamente APROEM paso de 85 miembros fundadores a menos de 40, y luego a 55 socios en el 2009. Este año marco el fin de la primera etapa de APROEM. Se le reconoce como **etapa de crecimiento** por el tipo de apoyo que recibió, que se caracteriza por: capacitaciones en temas organizacionales, capacitaciones en liderazgo, la construcción de la sede en El Ocotillo, la distribución de cosechadoras de agua, y el establecimiento del banco de semillas.

Para el 2009, APROEM iniciaba su **etapa de consolidación** con 55 socios en 13 comunidades. Los conocimientos sobre agricultura orgánica se pusieron en práctica y durante esta etapa se desarrollaron: ferias de productos agrícolas, mejora de los sistemas de riego, manejo de recursos, y la consolidación de lo que ahora se conoce como Reserva Estratégica de Granos. Adicionalmente, la organización adquirió presencia de vigilante de los recursos naturales y actuó en contra de la tala ilegal del bosque.

La etapa de consolidación (2009 – 2015) permitió poner en práctica el principal servicio que la asociación presta a sus socios; la distribución de granos. Se presenta un breve análisis de este, y de otros valiosos servicios que ofrece la asociación:

Reserva Estratégica de Granos

Previo al establecimiento del banco de semilla, las familias solían vender parte de las cosechas de sus granos para solventar gastos en: educación, transporte, salud, vivienda; en ocasiones esta venta se realizaba antes de la cosecha. Los granos se vendían en Nacaome a intermediarios que suelen pagar precios bajos, almacenar, y luego tratar de vender cuando el precio es más alto.

Esta práctica dejaba a las familias sin los granos necesarios para comer, con la obligación de comprar a futuro, y con bajos ingresos por la pérdida que obtenían entre precio de venta y precio de compra.

Con estatutos aprobados, y una membresía estable, APROEM se propuso disponer de 3 centros de acopio ubicados en las comunidades de El Rincón, Las Tablas, y El Ocotillo. Las comunidades cercanas llevan los granos para su venta, para que luego APROEM lo almacene y revenda entre los miembros (y familias de la comunidad que no son miembros), a precios menores a los que se compraría en Nacaome.

De esta forma, las familias: ahorran dinero al evitar pago de transporte para vender/comprar en Nacaome, contribuyen a fortalecer la seguridad alimentaria de otros en la comunidad, y aseguran que tendrán suficiente alimento para su familia.

Es de mencionar que la APROEM cuenta con una estrategia de capitalización interna que consiste en el aporte voluntario de sus socios de ciertas cantidades de granos para establecer dichos bancos y de igual forma cuenta con un pequeño capital económico para la compra de granos a otros productores y productoras de las comunidades.

Cosechadoras de Agua para huertos familiares

La estrategia de promover y establecer huertos familiares es fundamental para garantizar la producción y consumo de una dieta más balanceada. La transferencia de conocimientos sobre agricultura orgánica en que participaron los productores además de ampliar sus capacidades como productores individuales, mejora la calidad de vida de otras familias al reducir la cantidad de productos con agroquímicos.

La distribución de cosechadoras de agua a socios inició en la etapa de crecimiento (2006 – 2009). Esta tecnología recoge aguas lluvias durante el invierno y las almacena, para que sea distribuido en verano en los huertos familiares. Así, los socios pueden diversificar su dieta alimentaria y mejorar su seguridad nutricional.

Distribuidas las cosechadoras en varias comunidades, los productores pueden incrementar la cantidad de productos de los huertos, y con manejo apropiado de suelo, también incrementan las cantidades que cosechan de sus huertos. Las cosechadoras de agua permiten garantizar la seguridad nutricional, pero cuando esta se combina con manejo de suelos se aumentan los rendimientos al punto que varios socios aseguran ofrecer de sus cosechas a otras familias en la comunidad que no disponen de cosechadoras o huertas.

La forma de entrega de cosechadoras merece un estudio más cuidadoso por parte de la Junta Directiva de APROEM. A pesar de arrojar excelentes resultados a nivel familiar y comunitario, el asistencialismo tradicional en la zona ha llegado a “regalar”

a algunas familias, lo cual debilita la estrategia de APROEM puesto que la asociación ofrece las cosechadoras a un 50% del precio (el beneficiario paga el otro 50%).

Rescate de Semillas Nativas

En su afán de asegurar los ciclos de siembra, APROEM logró establecer tres (3) Bancos de semilla comunitarios en: Hondable, Zúniga Arriba, y Jícaro. Los lugares para los bancos están en función de la concentración de familias que demandan granos, y la distancia de los productores que abastecen los bancos.

Con los bancos de semilla establecida en la etapa de crecimiento, APROEM ha practicado la selección y rescate de las semillas nativas con sus socios, procurando además que las semillas sean de cosechas orgánicas. Adicionalmente, la asociación promociona a través de las ferias locales este tipo de práctica como estrategia para mejorar la seguridad alimentaria en las comunidades.

Las principales prácticas implementadas para el curado y almacenamiento de semillas son: el ahumado de mazorcas, almacenamiento en barriles, y silos metálicos, y el establecimiento de lotes de aumento o bancos de germoplasma (yuca, camote, chatos, etc.).

No obstante, la sequía reciente ha orillado a la asociación a comprar semillas a otros productores de la comunidad sin que estos puedan garantizar la misma calidad de semilla que los miembros de APROEM. La Junta Directiva está consciente de la situación y trata de manejar las semillas en los centros de acopio de forma que unas no se confundan con otras.

La etapa de consolidación descrita se considera culminada en el 2015 pues la asociación ha llegado a un punto de estabilidad de la membresía, consolidación de los servicios básicos que ofrece, y experiencia en la gestión de proyectos. Algunos de los proyectos más recientes incluyen: la elaboración de piñatas para venta por mujeres y jóvenes, talleres de teatro para jóvenes, y elaboración de silos metálicos para comercialización.



La gestión de estos proyectos, aunque pequeños, evidencia entre otras:

- ◆ un buen grado de desarrollo organizacional,

- ◆ buenas relaciones entre la asociación y sus miembros,
- ◆ visión y decisión de incluir a los jóvenes como alternativa para relevo generacional,
- ◆ capacidad de gestión e implementación,
- ◆ capacidad de manejo de recursos y rendición de cuentas, y
- ◆ habilidad para establecer relaciones con otros actores en la zona.

Reserva de Granos y Seguridad Alimentaria

La reserva estratégica de granos (REG) son estructuras de almacenamiento de granos que han sido distribuidas geográficamente de modo que; al momento de la cosecha, los granos puedan almacenarse rápidamente, para ser distribuidos entre las familias miembros de APROEM (y también las no miembros), con el objetivo de suplir las necesidades alimentarias de las familias en los periodos críticos.

Las REG tienen algunas ventajas:

- ◆ La reserva se constituyen con granos locales rescatados por los productores, lo cual a su vez conserva los hábitos alimenticios de las familias.
- ◆ Los granos almacenados están cercanos a las familias que los consumen y pueden ser accedidos de inmediato en caso de emergencia.
- ◆ Se reduce la dependencia de otros productos sustitutos no producidos localmente.
- ◆ Se reduce la fluctuación de ingreso disponible de las familias al actuar como estabilizador de precios: comprar a productores cuando los precios en Nacaome están bajos, lo cual reduce la oferta de granos en Nacaome; y vender cuando los precios regresen a su punto normal.

APROEM actúa como intermediario en la comercialización de granos. Como intermediario recibe un Premium por su servicio; este Premium se usa para la capitalización de la REG, y la diversificación de los servicios que la asociación ofrece. La REG se capitaliza además de los aportes voluntarios de sus miembros. Sin embargo el número de miembros que aportan es poca, y las cantidades que estos aportan tienen poco impacto en la REG; en gran parte debido a los bajos rendimientos de producción, y a las escasas oportunidades de generar ingresos para capitalizar.

Ingresos y Seguridad Alimentaria

Las principales fuentes de ingreso de las familias de la zona de Moropocay son:

- ◆ Comercialización de productos agrícolas

Con una finca poco diversificada y altamente dependiente de los granos básicos, las familias se encuentran con limitadas opciones ante las

variaciones de los precios de los granos. El comportamiento del intermediario en Nacaome es comprar a precios bajos para almacenar y vender a precios altos. Cuando los precios de los granos caen, los productores se ven obligados a vender su producción tratando de minimizar las pérdidas.

- ◆ **Venta de la fuerza laboral (jornal)**

Con escasas oportunidades de empleo permanente, los ingresos de las familias dependen de la venta de fuerza laboral para labores temporales en la agricultura, particularmente en las cañeras, las meloneras, y en las cosechas de café en otros departamentos (El Paraíso).

- ◆ **Remesas**

La migración trae consigo algunos beneficios para las familias, como el recibo de remesas cuando el migrante logra encontrar un trabajo y un posible mejor nivel de vida para el migrante. Pero también trae perjuicios para la zona de donde el migrante se fue, entre ellos: disminución de la mano de obra, desintegración familiar, dependencia de las remesas, entre otros.

Ninguna de estas fuentes de ingreso es permanente, mientras que el consumo de alimentos, particularmente los granos, sí lo es. Ante ingresos estacionarios que pretenden satisfacer consumo permanente, la REG juega un papel importante en la seguridad alimentaria de las familias.

Sin embargo es evidente que la reducción de la membresía presenta un gran reto para sostener los beneficios de la reserva; para ello se necesita una combinación de acciones: a) incrementar los rendimientos de producción de granos para ampliar la capacidad de almacenamiento, b) incrementar los aportes a capitalización, e c) incrementar el número de miembros.

De las anteriores, la última parece la más plausible puesto que los rendimientos no son variables fáciles de controlar, y los aportes de capitalización agregarían más presiones a los limitados ingresos de las familias.

Comercialización de Granos

La Junta Directiva es el órgano de dirección de APROEM. De la Junta Directiva dependen los coordinadores comunitarios sobre quienes recaen funciones de enlace y operativas o de comercialización.

Los coordinadores verifican las cosechas de los productores y la comunican a la Junta Directiva, que decide con cada productor, la cantidad de granos que se

comparará a los precios fijados. Esta **compra** está regulada en el reglamento del fondo, que entre otras cosas establece:

- ◆ Asegurar que los granos provengan de las parcelas de sus miembros (as) y producidos mediante prácticas de agricultura ecológica.
- ◆ Solo se comprará granos a productores no miembros, cuando se compruebe que los granos provienen de agricultura ecológica
- ◆ Bajo ningún criterio, concepto o argumento se podrá comprar granos producidos mediante prácticas de agricultura convencional.

Los coordinadores también estiman las demandas de granos de sus comunidades, para comunicarlo a la Junta Directiva y decidir cuánto grano se venderá y a que precios. La **venta** está regulada en el reglamento del fondo, que entre otras cosas establece:

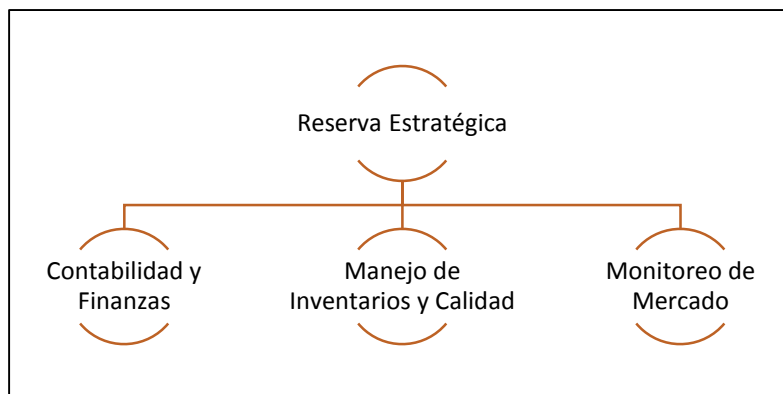
- ◆ Se venderán granos directamente al consumidor final en dos momentos: 1) por renovación cuando salgan la nueva cosecha; o 2) por escasez causada por sequía u otra emergencia.
- ◆ Los granos se venderán: en primer lugar a su membresía, en segundo lugar a otros pobladores de las comunidades de su área influencia, en tercer lugar a habitantes de otras comunidades de Moropocay y en último lugar a habitantes de otras comunidades fuera de Moropocay
- ◆ No se venderán granos a intermediarios de ningún tipo.
- ◆ No se venderá más de cuatro quintales/familia/mes (4 qq), equivalente al promedio de consumo mensual.

Manejo y Administración de la Reserva

El correcto funcionamiento de la REG y la sostenibilidad de los resultados en seguridad alimentaria dependen entre otras:

- ◆ *De la clara definición de responsabilidades a los interno de APROEM expresas en un manual de procedimientos.* En este se esclarecen las principales funciones: administracion, manejo de inventarios, monitoreo de mercados. Estas funciones tienen asignado personal de APROEM previamente capacitado para su desempeño, ej. Las personas encargadas del manejo del fondo deberian tener conocimientos basicos de contabilidad,

y los responsables del manejo de inventario y control de calidad deberían tener las capacidades técnicas básicas para manejo de postcosecha.



- ◆ *Del incremento de la oferta de granos a la reserva.* Los grupos focales revelaron que la etapa de consolidación de APROEM compactó su membresía, y con esta se disminuyó la cantidad de familias que contribuyen a la reserva (en algunas comunidades apenas 4 productores de 80 contribuyen al fondo). Los excedentes de 4 productores no pueden suplir las necesidades de los 76 restantes. Un incremento de la oferta de granos implica incremento de la membresía, e incremento de la capacidad instalada para el almacenamiento.
- ◆ *De la descentralización de los servicios de APROEM, incluida la REG.* La asociación se ha consolidado desde su fundación con 85 miembros, hasta los aproximadamente 41 que la conforman actualmente. La principal razón expresa por los miembros ha sido la distancia entre la sede y las comunidades. La redistribución de las reservas ampliará la presencia de APROEM y los beneficios que ofrece a las familias miembros (y también las no miembros).

Capitalización del Fondo

Un fondo de reserva se puede componer de forma mixta, en físico, y en efectivo. En la primera las aportaciones son hechas en granos que salen de las cosechas de los productores, mientras que en la segunda el fondo recibe aportaciones en efectivo. La REG de APROEM tiene ambas características, por lo que es un fondo mixto.

Los fondos en granos se suelen usar para solventar los periodos de escases, lo que tiene un impacto inmediato en la seguridad alimentaria de los beneficiarios; mientras que los fondos en efectivo se utilizan para regular los precios. En APROEM no se hace tal distinción, tanto el fondo físico como las capitalizaciones en efectivo, son usadas para garantizar la seguridad alimentaria.

Esto indica que la asociación aún no ha visualizado las reducciones de costo que implica operar fondos de reserva en efectivo en contraste con los fondos en granos. Los últimos siempre implican costos por pérdida de granos y costos de almacenamiento y operación que varían en relación con la capacidad de operar y manejar el almacenamiento. Por otro lado los fondos en efectivo tienen costos

menores de manejo pues no hay pérdidas de granos por manejo, y los costos de operación son bajos; sin embargo tienen la desventaja que los granos para suplir las necesidades podrían no estar disponible cuando se desee hacer la compra.

Lecciones Aprendidas

Desde los inicios en el 2003 y hasta el 2015 suman 12 años en que las circunstancias han cambiado; comprender los factores y extraer lecciones aprendidas requiere un análisis separado por etapas:

2003 – 2009. Crecimiento

Dificultades Encontradas	Factores Influyentes	Lecciones Aprendidas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Efectos del cambio climático incrementan los tiempos de sequía, reducen el invierno y aumentan su intensidad 	<p>Apoyo de Vecinos Mundiales para organizar APEM</p> <p>Vecinos Honduras continúa el trabajo e inicia transferencias de conocimientos a productores.</p>	<p>Los retos que enfrenta una o varias comunidades deben ser resueltos por agrupaciones de miembros de las comunidades.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Productores desconocen prácticas de manejo de suelos ▪ Productores desconocen beneficios de la agricultura sostenible 	<p>Primeras reuniones para organizar APROEM</p> <p>Capacitación a los líderes de APROEM</p> <p>Disposición de los productores por asistir a los talleres e intercambios de experiencias.</p>	<p>Productores comparan las cosechas de las prácticas de manejo de suelo y la agricultura sostenible, con las prácticas tradicionales. La agricultura sostenible da mejores resultados.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Productores desconocen beneficios de estar organizados 	<p>Establecer un plan para obtener pequeños beneficios a corto plazo que motiven a la organización a permanecer unida.</p> <p>La distancia entre los consumidores y los mercados de abastecimientos influye en los costos: a mayor distancia, incrementa el flete por compra de granos.</p>	<p>Primeros logros de APROEM en vigilancia de recursos naturales fortalecen la misión de la organización, y mejoran los sistemas productivos.</p> <p>Reducciones de membresía es vista de manera positiva por APROEM; es mejor tener una organización pequeña y fuerte, y no una organización grande y débil.</p> <p>Estatutos de la organización pueden aislar a algunos de afiliarse, si perciben que los requisitos van en contra de sus intereses.</p>

Dificultades Encontradas	Factores Influyentes	Lecciones Aprendidas
		<p>Transparencia en las operaciones de la asociación, y rendición de cuentas financieras; contribuyen a mejorar la credibilidad en las etapas iniciales.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Efectos del cambio climático, el acaparamiento de granos, y los precios de los combustibles encarecen los precios de los alimentos 	<p>El incremento en los rendimientos de los cultivos en granos por la aplicación de prácticas de manejo de suelo y agricultura orgánica.</p> <p>Disposición de los productores por adoptar una solución conjunta ante la problemática.</p> <p>Junta Directiva es reconocida por su capacidad, tiene el apoyo de la asamblea general, y delega responsabilidades en coordinadores locales.</p> <p>Apoyo de Vecinos Honduras y cooperantes internacionales por mejorar la disponibilidad de alimentos.</p>	<p>Capacitaciones en liderazgo, administración, y organización son necesarias antes de operar un banco de semilla.</p> <p>La asociación debe monitorear los precios de los mercados para evitar perder dinero. Se corre el riesgo de comprar a precios altos, y luego vender a los miembros a precios bajos.</p> <p>Los precios ofrecidos a los miembros deben ser menores que los ofrecidos a los no miembros para estimular el ingreso a la asociación. Al mismo tiempo, los precios a los no miembros deben ser menores a los precios de mercado, para incentivar la compra local.</p>



La promoción es clave para la membresía. El liderazgo también; hay que saberle llegar a las personas.

Erwin Mendoza

2009 – 2015. Consolidación

Dificultades Encontradas	Factores Influyentes	Lecciones Aprendidas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La asociación tiene débil capacidad de anticipar y responder a todas las necesidades de su membresía. 	<p>Junta Directiva ha implementado de manera transparentes pequeños proyectos.</p> <p>La asamblea general apoya a la junta directiva en la gestión de nuevos proyectos; la junta directiva tiene capacidad de establecer relaciones duraderas con ONGs y cooperantes.</p> <p>La asamblea general se reúne con regularidad a pesar de las dificultades de distancia entre comunidades con la sede de APROEM.</p>	<p>La transferencia de conocimientos en organización, liderazgo, y administración, no deben ser vistas como evento en un momento en el tiempo, sino como un proceso continuo de mejora.</p> <p>Los proyectos no deben venir impuestos de actores externos, deben nacer de necesidades expresas por la asamblea general.</p> <p>Los viejos esquemas de cooperación que regalan bienes sin contraparte de las comunidades erosionan los esfuerzos de la asociación por mantener unida sus membresía.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Distancia entre las comunidades de APROEM reduce la membresía. 	<p>A mayor distancia entre las comunidades con la membresía, menor disposición por participar en reuniones de asamblea general.</p>	<p>Es muy difícil que una asociación pueda cubrir todas las necesidades de muchas comunidades diversas. Es mejor descentralizar los servicios: bancos de granos en distintas comunidades.</p> <p>Tener apertura ante la iniciativa de otros grupos por crear nuevas organizaciones con servicios diversificados: APEM (apicultura).</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es necesario buscar la integración de los jóvenes en APROEM. 	<p>La migración del campo a la ciudad en busca de oportunidades disminuye su disposición por integrarse a la asociación.</p>	<p>Es necesario esclarecer los requisitos para la membresía y los beneficios que derivan, en función del tiempo de afiliación: un miembro de 10 años tiene algunos beneficios que un joven recién ingresado no tiene.</p>

Dificultades Encontradas	Factores Influyentes	Lecciones Aprendidas
	<p>Se deben considerar las necesidades particulares de los jóvenes para diseñar soluciones únicas para ellos.</p> <p>La asociación debe jugar un rol de gestor de soluciones para los jóvenes.</p> <p>Estas soluciones deben implementarse dentro del marco regulatorio de la asociación.</p> <p>Los jóvenes suelen tener mejores niveles de educación que sus padres, lo que presenta una oportunidad para la asociación.</p>	<p>Gestionar e implementar proyectos exclusivamente para los jóvenes es clave para su integración.</p> <p>Permitir que sean ellos quienes manejen los proyectos y sus beneficios.</p> <p>Diversificar los servicios de la asociación para emparejarlos con los intereses de los jóvenes.</p> <p>Muchos jóvenes no están interesados en actividades agrícolas.</p>

Teoría de Cambio

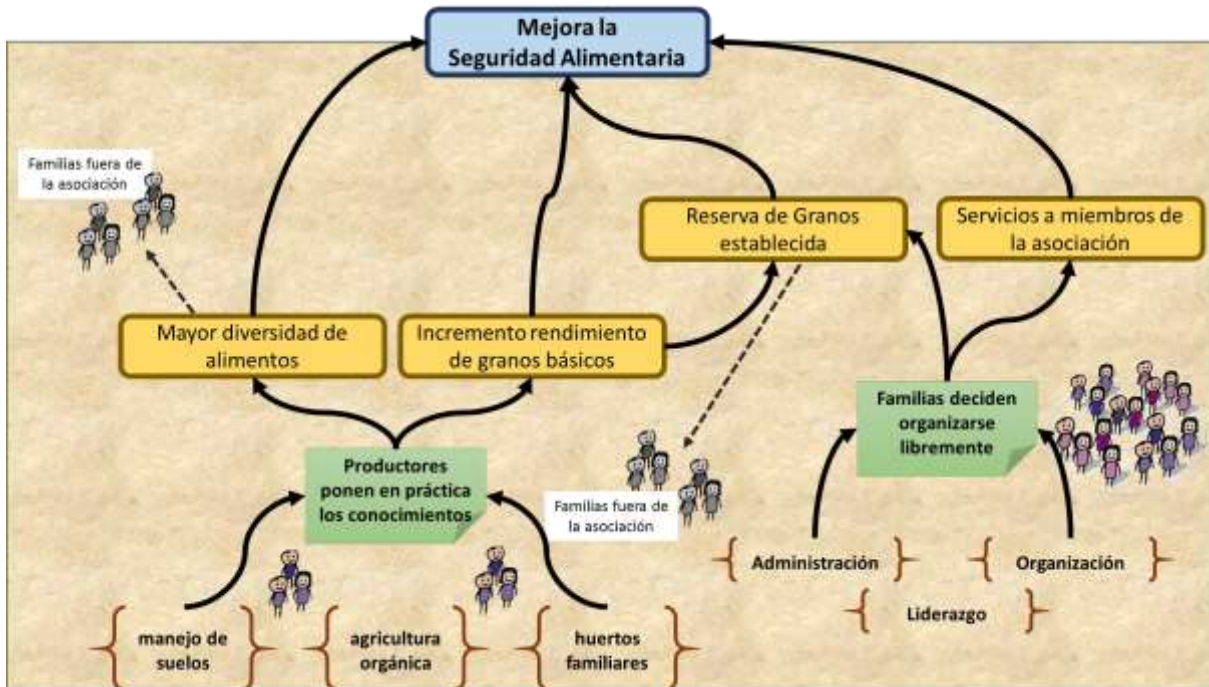
La teoría de cambio explica de manera cronológica cómo y por qué cambio algo.

La teoría de cambio aprovecha el análisis crítico y la reflexión de la sistematización, para profundizar más sobre el objeto de estudio. Comprender los resultados que APROEM ha obtenido en seguridad alimentaria mediante la reserva estratégica de granos es necesario, pero no suficiente para comprender como se llegaron a esos resultados.

Aquí la teoría de cambio complementa y fortalece la sistematización al clarificar y enfocar el proceso que dio lugar a los resultados. También permite identificar puntos específicos que deban fortalecerse en el proceso para mejorar los resultados.

La intervención objeto de estudio se ha extendido por 12 años. Explicar cómo y por qué cambiaron los productores y APROEM durante ese tiempo está fuera del alcance de este estudio. De manera simplificada, esta teoría de cambio explica cómo el conocimiento inicial en temas de agricultura y organización, mejoró las capacidades individuales y organizacionales para generar resultados que impactan en la seguridad alimentaria de las familias de Moropocay.

La siguiente ilustración es una versión adaptada de (Anderson, 2006) y simplificada de la realidad, en donde muchas precondiciones (factores influyente explicados en los cuadros anteriores) fueron eliminadas para facilitar la comprensión.



- ◆ Las **unidades de conocimiento** aparecen en la parte inferior en llaves color café.
- ◆ Una vez que los conocimientos se ponen en práctica, se desarrollan las **capacidades (individuales y organizacionales)** que aparecen en recuadros verdes. Aquellas familias que no decidieron participar en las transferencias de conocimiento y/o en la organización aparecen en gris.
- ◆ Los **resultados intermedios** aparecen con el tiempo en recuadros amarillos.
- ◆ El **impacto** final se visualiza en un recuadro azul.

EXPECTATIVAS FUTURAS

Para hacer cambios profundos en cómo una organización se conduce, (Kotter, 1996) sugiere un proceso de 8 pasos con preguntas de reflexión:

Etapa	Preguntas
1. Establecer un sentido de urgencia	¿Es urgente que APROEM cambie? ¿Qué tan difícil podría ser?
2. Formar una coalición que guíe	¿Quiénes serían los principales actores? ¿Estos actores, pueden ser buenos líderes en este proceso?
3. Crear una visión	¿A dónde queremos llegar con este cambio? ¿Qué esperamos obtener? ¿Cómo sabremos si lo logramos?
4. Comunicar la visión	¿A quiénes debe llegar el mensaje de cambio? ¿Cómo transmitirlo de la mejor manera?
5. Empoderar a los demás para actuar sobre la visión	¿Qué barreras impiden que cambiemos? ¿Cómo podemos removerlas?
6. Planificar obteniendo pequeñas victorias	¿Cuáles son los primeros resultados visibles del cambio?
7. Consolidar el proceso de cambio	¿Cómo modificar las costumbres y normas antiguas?
8. Institucionalizar el cambio	¿Quiénes deben liderar una vez instituido el cambio?

Vecinos Honduras, APROEM, y los productores de las distintas comunidades coinciden en que los principales retos a enfrentar en el futuro son:

Inclusión de los Jóvenes en la asociación

La producción de alimentos depende de la disponibilidad de mano de obra para trabajar en agricultura. La migración del campo a la ciudad o al exterior representa una fuga de mano de obra en el área rural. Los jóvenes suelen migrar por falta de oportunidades de crecimiento económico. Sin embargo los intereses y aspiraciones de los jóvenes no se limitan al desarrollo de la agricultura como actividad económica.

Su nivel educativo es un capital social que puede ser aprovechado por las asociaciones para incluir en sus filas a personal más educado. También es una oportunidad para que los cooperantes desplieguen proyectos de desarrollo con paquetes de conocimiento para atacar problemas más complejos.

Se deben eliminar las barreras para el ingreso de jóvenes en las asociaciones, y diseñar servicios dentro de las asociaciones cuyos beneficios respondan a las necesidades particulares de la población joven.

Seguridad Alimentaria

Los rendimientos de maíz en la zona de Moropocay son bajos por las condiciones naturales: tipos de suelo, clima, y pendientes de las parcelas. Incrementar los rendimientos en granos básicos parece una tarea difícil en el corto plazo.

Mejorar la disponibilidad de granos ante toda la población de las comunidades (no solo los miembros de la asociación) requiere que la membresía se incremente, y con esta, se aumente la cantidad de granos que se manejan. Con esto, un aumento en el número de bancos de granos en función de la concentración de los productores y demandantes será de vital importancia.

Se debe procurar diseñar incentivos para que los que no son miembros de la asociación se integren, sin dejar a un lado los mecanismos de vigilancia sobre la calidad de los granos que los nuevos miembros aportarían.

Diversidad Productiva y Seguridad Nutricional

Mejorar la disponibilidad de granos básicos es condición necesaria, pero no suficientes para mejorar la seguridad nutricional.

Los huertos familiares proveen a las familias una amplia variedad de productos que contribuyen a la seguridad nutricional.



Frutas, verduras, y tubérculos, de cortos ciclos de cosecha son una respuesta rápida. Las prácticas de manejo de suelos complementadas con cosechadoras de agua permiten mantener huertos durante todo el año, garantizando diversidad de alimentos en tiempo, y costos.

RECOMENDACIONES

A continuación se detallan las recomendaciones que surgen de la sistematización. Estas apuntan a: mejorar la seguridad alimentaria de las familias, revitalizar el desarrollo de las organizaciones de Moropocay, y procurar la continuidad de las intervenciones de Vecinos Honduras en la zona:

- ◆ **Desarrollar Ferias de Conocimiento**

Estos son eventos para compartir información sobre la organización, sus reglamentos, su historia, los servicios que ofrece, y los productos de sus socios. Las ferias de conocimiento son oportunidades para mostrar las buenas prácticas agrícolas, y los beneficios que estas ofrecen; lo que puede atraer membresía y mejorar la dinámica organizacional.

- ◆ **Construir una teoría de cambio con las organizaciones**

Las teorías de cambio o mapas conceptuales son herramientas de planificación que explican cómo los resultados de corto plazo se transforman en impactos de largo plazo. Al hacerlos de forma participativa con cada organización: desarrollan el conocimiento común, mejoran el desarrollo organizacional, y dirigen la atención hacia los resultados.

- ◆ **Integrar a los jóvenes en las actividades de las organizaciones**

Los grupos focales evidenciaron que existe ambigüedad en los reglamentos de APROEM para la integración de jóvenes. También hay dudas en la junta directiva y membresía sobre la mejor manera de integrarles. La diversificación de servicios y áreas en las que funciona APROEM puede atraer jóvenes y revitalizar las organizaciones.



- ◆ Diversificar los servicios a la membresía

Los servicios que prestan las organizaciones deben consolidarse y diversificarse. APROEM muestra solidez en el manejo del banco de semillas pues aún en años secos como el 2015, los socios –y también los no socios– pueden confiar que la reserva proveerá suficientes granos para las familias. Sin embargo APROEM no ha experimentado con ofrecer microcréditos a sus afiliados, aun cuando este servicio ya ha sido validado por COACCAL.

- ◆ Microempresas para el desarrollo local

Las características naturales de la zona baja (El Hondable) permiten desarrollar la apicultura como actividad económica alterna. La creación de una microempresa transformadora con acceso a mercados regionales dinamizará los ingresos de APEM, y las fuentes de empleo para los jóvenes. Es necesario que este tipo de prácticas sean estudiadas y consideradas para APROEM.

- ◆ Mejorar la capacidad de movilización de recursos

La diversificación de servicios y el desarrollo de microempresas contribuirán al fortalecimiento de la capacidad de movilización de recursos de las organizaciones. Se deben ampliar las capacidades de los directivos por el manejo de fondos. Se recomienda incorporar a los jóvenes en esta dinámica pues en todas las comunidades reconocieron que son estos los que tienen mayores niveles educativos en comparación con sus padres.

- ◆ Ampliar la cantidad de familias con capacidad para captar agua

La diversificación de los servicios de la organización sumada con la mejora en la movilización de recursos, permitirán a las organizaciones ampliar los fondos para tecnologías de captura de aguas que contribuyan a diversificar el huerto y mejorar la seguridad alimentaria y nutricional.

- ◆ Renovar la diversificación del huerto.

Informes de ferias agrícolas y grupos focales evidencian que en las comunidades hay alta dependencia por los cultivos tradicionales. Las reservas de granos han contribuido a garantizar el abastecimiento, y la seguridad alimentaria, pero no la seguridad nutricional. Socios de APROEM reportan huertos poco diversificados, y observan niveles aún menores en los no socios.

BIBLIOGRAFÍA

- Adler, p., Heckscher, C., & Prusak, L. (2011). Building a Collaborative Enterprise. *Harvard Business Review*.
- Anderson, A. A. (2006). *The Community Builder's Approach to Theory of Change*. New York.
- Argyris, C. (1977). Double Loop Learning in Organizations. *Harvard Business Review*.
- Beer, M., Eisenstat, R. A., & Spector, B. (1990). Why Change Programs Don't Produce Change. *Harvard Business Review*.
- Calvo, J. J. (2014). *Lineamientos de una política social verde en América Latina*. Santiago de Chile.
- CEPAL - BID. (2010). *Cambio climático. Una perspectiva regional*. México.
- FAO. (1993). *Manual de manejo poscosecha de granos a nivel rural*. Santiago.
- FAO. (2012). *Estudio de caracterización del Corredor Seco Centroamericano*. Roma, Italia: Comunica.
- Kotter, J. P. (1996). Leading Change. Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*.
- Martínez, M. A. (2007). Capacidades para Sistematizar Experiencias: avances en la aplicación del enfoque de competencias. *Investigación, Aprendizaje y Desarrollo: Experiencias metodológicas y temáticas del proyecto "Sistemas de Aprendizaje para el Desarrollo de Honduras"*.
- Myers, C. (2015). Is Your Company Encouraging Employees to Share What They Know? *Harvard Business Review*.
- Vincent, L. (2008). Differentiating Competence, Capability, and Capacity. *Innovating Perspectives*.
- Winterton, J., Delamare - Le Deist, F., & Stringfellow, E. (2006). Typology of knowledge, skills and competences: clarification of the concept and prototype. Luxembourg: Cedefop.