

“QUE TU VIENTRE SEA FRUTO DE PAZ Y PROGRESO”



**Sistematización de la Experiencia Organizacional de la
Asociación Municipal de Mujeres Campesinas de Lebrija**

**Luz Dary Sarmiento Rojas
Solangel Pinto Sarmiento
Jose Alfredo Echeverría Blanco
Juan Manuel Latorre Carvajal**

**Corporación para la Investigación y el Desarrollo de la Democracia
CIDEMOS
Carrera 14 N. 35-26 Oficina 404
Bucaramanga, Colombia
cidemos2001@yahoo.com**

Diciembre de 2005



AMMUCALE



INTRODUCCIÓN

Este documento es producto del proceso de sistematización de la Experiencia Organizativa de la Asociación Municipal de Mujeres Campesinas de Lebrija - AMMUCALE-; ejercicio de reconstrucción reflexiva desarrollado en el marco del concurso 2004 del Fondo Mink'a de Chorlaví, con la coordinación de la Corporación para la Investigación y el Desarrollo de la Democracia -CIDEMOS-, la cofinanciación de la Alcaldía Municipal de Lebrija (Santander-Colombia) y la participación de las asociadas.

Frente a la situación de pobreza que vive Colombia y con más relevancia en las zonas rurales, la sistematización de esta experiencia aviva el debate sobre las formas organizativas, el papel de la mujer en el desarrollo y las opciones de producción y comercialización que tienen las pequeñas propuestas rurales en su vinculación a las nuevas lógicas económicas. Para AMMUCALE la sistematización ha significado, la retroalimentación de la experiencia a partir de la revisión conjunta de su quehacer y el establecimiento de conclusiones y lecciones para el fortalecimiento de sus posiciones y prácticas organizacionales.

El presente texto está organizado en ocho capítulos que inician dando cuenta del proceso metodológico de la sistematización, siguiendo con la descripción analítica del origen, desarrollo y resultados de la experiencia y, la presentación de algunas generalizaciones, finalizando con las conclusiones del documento y algunas recomendaciones prácticas para fortalecer la organización.

RESUMEN EJECUTIVO

La sistematización de la Asociación Municipal de Mujeres Campesinas de Lebrija - AMMUCALE-, focalizada en los ámbitos social, económico y ambiental, se realizó asumiendo como referente teórico-metodológico el enfoque de la Red de Educadores Populares de Centroamérica Alforja y, teniendo como supuestos básicos de trabajo lo cualitativo y participativo, las acciones pedagógicas y el enfoque de género; siendo su objetivo general el “reconstruir, analizar e interpretar de forma participativa la experiencia de AMMUCALE, a fin de evidenciar los factores que dan cuenta del desarrollo y éxito de la organización femenina, develando los principales logros y aprendizajes producto del proceso vivido y que pueden servir de insumo para retroalimentar la práctica y nutrir experiencias similares”.

AMMUCALE, es una organización social en la que aproximadamente 250 mujeres de 12 veredas del municipio realizan acciones para el mejoramiento de su calidad de vida, trabajando en sus parcelas dentro del concepto de granjas integrales y desarrollando algunos procesos agroindustriales artesanales en la elaboración de conservas, productos aromáticos, vinos y artesanías. Estos productos son utilizados para el autoconsumo y comercializados en un kiosco, tres mercados veredales ubicados en Lebrija, un mercado urbano y ferias agroecológicas.

La experiencia de este grupo de mujeres inició en 1996, año en que se consolidó la idea de una organización comunitaria que agrupara a las mujeres campesinas del municipio en torno a la transformación de las relaciones de género y la promoción de su desarrollo integral.

AMMUCALE está organizada en estructura funcional, que teniendo una Junta Directiva encargada de labores de representación y gestión institucional, descentraliza el poder de las asociadas, dando autonomía en decisión y acción a

grupos de mujeres organizadas según su distribución espacial bajo la figura de Comités Veredales.

Haciendo frente a diversos problemas organizativos y contextuales, AMMUCALE a partir de la coordinación interinstitucional ha venido desarrollando proyectos organizados en cuatro líneas de trabajo: productividad, agroecología, género y organización; presentando avances tales como:

- Consolidación de una sólida estructura organizativa que le permite mantenerse activa, solucionar conflictos, adaptarse a las necesidades del mercado y trabajar con otras organizaciones
- Construcción de una red de aliados institucionales que han posibilitado la cualificación del capital social, la producción innovadora y sostenible y los nexos con diferentes mercados
- Identificación e implementación de eficientes instrumentos de comunicación y participación
- Posicionamiento de la mujer campesina en el ámbito público municipal y la visibilización de su papel en la economía familiar
- Consolidación de liderazgos femeninos con capacidad para multiplicar conocimientos para el fortalecimiento del capital humano, la defensa de derechos y el desarrollo sostenible
- Fomento de la productividad de las asociadas a partir de la capacitación para la elaboración y comercialización de bienes agropecuarios y venta de servicios de asesoría rural
- Re-valorización del territorio a partir de la diversificación productiva, la protección ambiental y la inclusión de mujeres campesinas en la planeación municipal
- Posicionamiento en espacios de comercialización que brindan una oportunidad equitativa de ingresos a las asociadas

Desde esta experiencia, como conclusiones frente al tema de factores que permiten el acceso de poblaciones rurales pobres a mercados dinámicos, tenemos:

- **En el tema de organización:** la inserción de la asociación en el mercado y el manejo rentable y sostenible de los espacios de comercialización, están dados a partir de una estructura organizativa definida y legalmente constituida, con principios de actuación claros y con capacidad de incidir en todo el espacio geográfico en donde se encuentran sus participantes. De igual forma, la organización tiene la capacidad de establecer relaciones con diversas entidades de soporte y, posee un nivel de incidencia en la vida pública, que le da acceso a las posibilidades de desarrollo que se generan a partir de las políticas públicas.

- **Los organismos de soporte** abren la posibilidad de financiación, orientación, asesoría y acompañamiento para el desarrollo de las capacidades productivas y de comercialización de las asociadas; la apertura, identificación y relacionamiento con los mercados; la gestión de certificados de diferenciación y calidad; la obtención de capital para proyectos y la visibilización e intercambio de la experiencia con actores relevantes del desarrollo territorial.

- AMMUCALE, tiene una producción individualizada y posee gran número de miembros capaces de llevar a cabo esta producción, ofreciendo en su conjunto gran cantidad y diversidad de bienes, son varios los tipos de **mercados** que maneja, cada uno de ellos con características y exigencias particulares, tales como: mecanismos comunicativos que permiten el flujo de información; capacidad de negociación; conocimientos para llevar cuentas y manejar los cambios entre oferta y demanda; producción constante de bienes; capacidad y responsabilidad para cumplir con formalidades contractuales; manejo de criterios de atención al cliente e identidad productiva.

- AMMUCALE como experiencia de producción y comercialización tiene posibilidades de **sostenibilidad** en la medida en que: controla la cadena productiva; posibilita el acceso equitativo de las productoras al mercado; produce con calidad e identidad; ha fortalecido su capital humano; tiene capacidad instalada; sus productos son reconocidos en el mercado; ha logrado constituir alianzas institucionales.

- **Frente al tema territorial:** desde la experiencia de AMMUCALE, es preciso tener en cuenta que no siempre las organizaciones usan y reconocen la identidad territorial para su inserción en el mercado, los actores sociales a partir de sus acciones organizativas pueden tender a reconfigurar la identidad existente basándose en procesos de participación en la planeación municipal y en la implementación de nuevas formas productivas y de comercialización con efecto de reterritorialización.

Para finalizar, la organización aún percibe retos frente a los cuales se recomienda: un proceso de capacitación técnica que vincule a todas las asociadas; la colectivización de la producción y la selección de las líneas de producción más eficientes y de mayor acogida en el mercado, a fin de realizar un tipo de especialización que permita optimizar los recursos; utilizar las capacidades de gestión y negociación para encontrar soluciones a los problemas de transporte; conformar un grupo que promueva el consumo de bienes agroecológicos; realizar eventos de promoción y comercialización propios, todo lo cual promoverá el fortalecimiento de la experiencia, su posicionamiento en el mercado y su sostenibilidad en el tiempo.

PALABRAS CLAVES

Mujeres, Organizaciones no Gubernamentales, Administración Pública, Participación, Comités Veredales, Organización, Género, Agroecología, Productividad, Desarrollo sostenible, Producción individualizada, Producción por subgrupos, Venta de servicios, Diversidad de mercados, Reterritorialización.

TABLA DE ACRÓNIMOS

- ADEMUCIS: Asociación Departamental de Mujeres Campesinas e Indígenas de Santander
- AMMUCALE: Asociación Municipal de Mujeres Campesinas de Lebrija
- CDMB: Corporación para la Defensa de la Meseta de Bucaramanga
- DANE: Departamento Administrativo Nacional de Estadística
- EOT: Esquema de Ordenamiento Territorial
- HIMAT: Instituto Hidrológico y Meteorológico de Adecuación de Tierras
- JAC: Junta de Acción Comunal
- NBI: Necesidades Básicas Insatisfechas
- PAB: Plan de Atención Básica
- ONG: Organización no Gubernamental
- SENA: Servicio Nacional de Aprendizaje
- UAF: Unidad Agrícola Familiar
- UMATA: Unidad Municipal de Asistencia Técnico Agropecuaria

RUTA DE TRABAJO

Delimitación

La sistematización tuvo como objetivo general “reconstruir, analizar e interpretar de forma participativa la Experiencia de AMMUCALE, organización de mujeres rurales del municipio de Lebrija -Santander, Colombia-, a fin de evidenciar los factores que en los ámbitos social, ambiental y económico dan cuenta del desarrollo y éxito de la organización femenina, develando los principales logros y aprendizajes producto del proceso vivido y que pueden servir de insumo para retroalimentar la práctica y nutrir experiencias similares”; siendo orientada bajo seis preguntas comunes formuladas por los coordinadores de los proyectos ganadores del concurso del Fondo Mink’a, concernientes a temáticas de organización, organismos de soporte, mercados, elementos de éxito y desarrollo territorial.

Los ejes de análisis e hipótesis que guiaron el estudio fueron:

Ejes en lo social

- Modelo organizativo implementado por la asociación
- Condiciones tradicionales de género predominantes en el territorio e incidencia del proceso organizativo
- Papel social y político de la organización en el municipio
- Conceptos y prácticas desde las cuales la asociación aborda los temas de desarrollo rural y calidad de vida

Ejes en lo económico

- Propiedad y manejo del capital entre los actores de la experiencia

- Papel de los organismos de soporte en el proceso de vinculación al mercado
- Caracterización de los procesos de producción y comercialización
- Relación entre la vinculación al mercado y el mejoramiento de la calidad de vida de las mujeres de la organización
- Incidencia del enfoque de seguridad y soberanía alimentaria sobre las prácticas de consumo y la valorización del territorio

Ejes en lo ambiental

- Relación entre los recursos naturales y los procesos productivos de la organización
- Incidencia de las prácticas agro ecológicas sobre los recursos y estado del territorio

Hipótesis comunes

- Las concepciones, relaciones y roles de género han marcado las posibilidades, desarrollo e impacto del proceso organizativo de AMMUCALE
- La experiencia de AMMUCALE ha incidido sobre los conceptos y prácticas relacionados con el desarrollo rural, la calidad de vida y la sostenibilidad ambiental
- El modelo organizativo de AMMUCALE y su relacionamiento externo han sido fundamentales en la inserción de la experiencia en el mercado y en su participación en los procesos municipales
- La propiedad sobre el capital y el manejo de la cadena productiva han sido factores que caracterizan el éxito de la organización en su vinculación al mercado y la autonomía sobre el territorio
- La vinculación de AMMUCALE al mercado ha promovido el mejoramiento de la calidad de vida de las mujeres sus familias

- Los conceptos de seguridad y soberanía alimentaria manejados por la organización han incidido sobre los procesos de producción, comercialización y consumo de las asociadas
- Las prácticas agroecológicas han sido un factor clave en la inserción al mercado y la modificación en las condiciones ambientales del territorio

Enfoque metodológico

El ejercicio se realizó asumiendo como referente el enfoque de la Red de Educadores Populares de Centroamérica ALFORJA y teniendo como supuestos básicos de trabajo lo cualitativo y participativo, las acciones pedagógicas y el enfoque de género.

El proceso fue diseñado en un esquema de seis fases: presentación y concertación de la propuesta, reconstrucción histórica significativa y contextualizada de la experiencia, análisis y evaluación del proceso organizativo, explicitación de aprendizajes, formulación de recomendaciones y socialización; siendo desarrollado mediante actividades tradicionales de recolección y análisis de información tales como la revisión documental, observación, talleres, encuestas, entrevistas y conversatorios, teniendo un componente de innovación metodológica basado en el enfoque de “aprender haciendo” y traducido en tres actividades concretas: jornada lúdica, feria agroecológica y caminata eco-productiva. ([Ver Cuadro 1: Matriz Metodológica](#))

Tanto la reconstrucción como el análisis de la experiencia se hicieron de manera participativa a partir de métodos de recuperación histórica y análisis colectivos que permitieron el contraste directo de la información. En los casos en que este contraste no fue posible de forma directa, se acudió a una categorización diseñada de acuerdo a los ejes de análisis y a un posterior proceso de triangulación. De igual manera la revisión teórica y algunas actividades de socialización y validación

de resultados (publicación de boletines y desarrollo de jornadas de validación) fueron permitiendo la profundización del análisis y la escritura del texto.

PUNTO DE PARTIDA

El municipio de Lebrija, marco de la experiencia organizativa de AMMUCALE, se ubica en la región noroccidental del departamento de Santander (Colombia) a 17 km de la ciudad de Bucaramanga, capital del departamento. Tiene, según el Instituto Hidrológico y Meteorológico de Adecuación de Tierras (HIMAT-Colombia), una extensión territorial¹ de aproximadamente 549 km y posee una población total de 23.313 habitantes² (Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE-), de los cuales el 66.3% se localizan en el área rural, lo que determina que la vocación del municipio sea mayoritariamente rural.

En la zona rural existe un alto fraccionamiento de la propiedad que, traducida en un reducido tamaño de los predios productivos, se configura en una dificultad para las actividades agropecuarias de mediano y alto volumen, así como para la acumulación de capital y el uso adecuado de la infraestructura necesaria en su explotación; sin embargo, esta dificultad ha sido una oportunidad para que productores con necesidades similares desarrollen esquemas asociativos de trabajo, para resolver en conjunto problemas de comercialización y baja productividad, caso AMMUCALE.

¹ Secretaría Municipal de Planeación. 2003. Esquema de Ordenamiento Territorial de Lebrija. Documento oficial del municipio de Lebrija. Página 5

² Ibid. Página 8

La actividad económica del municipio¹ está soportada básicamente en el sector primario, principalmente en los subsectores agrícola y pecuario de donde derivan sus ingresos cerca del 80% de la población; siendo la piña el pilar económico en torno al cual se ha configurado gran parte de la identidad territorial, aún cuando, hoy su relevancia esta siendo replanteada, dadas las exigencias que tiene como monocultivo que, además de requerir el uso de grandes extensiones de tierra no manejables por los pequeños productores y la utilización de agroquímicos para su sostenimiento, no ha permitido culturalmente el cultivo de especies diversificadas para el autoconsumo ni la inclusión de la fuerza femenina en su producción.

En la comercialización se presentan altos niveles de intermediación, realizados en su mayoría por personas independientes quienes cuentan con infraestructuras deficientes; la mayor parte sólo tiene un sitio donde acopiar los productos, despachándolos a los centros de consumo con poco proceso de selección, lo que da como resultado un índice de pérdida del 30%, generando una baja competitividad en los mercados regional y nacional.

En lo relacionado con el equipamiento comunitario, el común denominador que caracteriza la zona rural del municipio es la deficiencia de servicios sociales básicos.

Para el caso de AMMUCALE, según encuesta socioeconómica, antes de 1996, año de conformación de la Asociación, la producción agropecuaria de estas mujeres era en su mayoría incipiente, pues carecía de herramientas técnicas que les permitieran rescatar sus saberes con respecto al campo y aplicarlos en forma sostenible a sus modos de producción. La unidad familiar de estas mujeres ostentaba una Unidad Agrícola Familiar (UAF) de tan sólo 75%, la cual es baja, si se tiene en cuenta que el promedio de conformación familiar en el departamento

¹ Ibid. Página 30

hace ocho años, era de 6 individuos por hogar campesino (datos DANE. Encuesta Agropecuaria Anual 1998)¹. Así mismo, en cada uno de los hogares se evidenciaba una mediana ocupación, la cual en la mayoría de los casos sólo beneficiaba a uno o dos integrantes de la familia en labores de labranza agrícola paga a destajo o por jornales.

En las relaciones de género, en Lebrija las mujeres se encuentran en una situación de discriminación y subordinación frente al género masculino y la sociedad, que las limita en el acceso y control sobre los recursos y beneficios disponibles para su desarrollo, a partir de esto, las mujeres de AMMUCALE han tenido que hacer frente a limitantes que han configurado el curso de la experiencia desde sus inicios: ausencia de reconocimiento al trabajo productivo, comunitario y doméstico de la mujer; violencia intrafamiliar; subordinación y baja autoestima; altos índices de analfabetismo y bajo nivel escolar.

Frente a lo político, la inserción de Lebrija subregionalmente está determinada por la vía que parte de Bucaramanga hacia la ciudad de Barrancabermeja, a partir de ella se desprenden las vías que comunican al centro urbano con todas las veredas y que enlaza la capital del departamento con Barrancabermeja, centro petrolero del país, razón por la cual, esta vía es escenario de acciones por parte de los grupos armados en contra de la sociedad civil, hechos que dificultan la actividad comercial del municipio y la seguridad de los habitantes de la zona. Tales situaciones inciden en las posibilidades de organización social y productiva, ya que, desintegran el imaginario comunitario, motivan acciones netamente individualistas y limitan la entrada de instituciones de apoyo financiero y formativo.

¹ Secretaria Departamental de Planeación. 1999. Plan de Desarrollo de Santander. Página 68

En lo que respecta a la participación comunitaria en Lebrija, desde el inicio de la década de los 90's, con el auge de la nueva Constitución Nacional y el proceso de descentralización, se mantiene un proceso creciente de participación de diversos sectores poblacionales en lo público, los cuales, sin estar necesariamente integrados bajo la figura de organizaciones sociales formales, van teniendo una incidencia significativa en las acciones municipales. Frente a esto, un hecho de vital importancia para el surgimiento de AMMUCALE se da alrededor de 1996, año en que se registra una intervención progresiva de las mujeres en las Juntas de Acción Comunal (JAC) y las Asociaciones de Padres de los centros educativos de las diferentes veredas del municipio.

En lo relacionado con el apoyo institucional a las organizaciones de la época, es importante señalar que durante varios años la presencia de organismos de soporte en el municipio fue bastante deficiente debido a la inexistencia de organizaciones consolidadas que agruparan la base social y tuvieran capacidad de convocatoria y continuidad de procesos de desarrollo, aspecto que hacía proyectar a los actores institucionales una pérdida de recursos, dadas las precarias condiciones de distancias, vías y medios de comunicación.

Pese a esto, algunas instituciones públicas realizaban acciones tendientes al desarrollo rural, aunque de carácter esporádico dadas las condiciones geográficas, los recursos y el nivel de organización de la población. Entre estas es preciso señalar al Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y la Corporación para la Defensa de la Meseta de Bucaramanga (CDMB), organismos que siguiendo políticas educativas y ambientales respectivamente, aún hoy trabajan en el municipio.

DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA

Identificación, constitución y fortalecimiento de la organización

La Asociación Municipal de Mujeres Campesinas de Lebrija, AMMUCALE, es una organización legalmente constituida, en la que participan [en la actualidad aproximadamente 250 mujeres](#) y cuyo objeto social es “promover el desarrollo integral de la mujer campesina con liderazgo social, buscando mejorar el nivel de vida de sus asociadas y el de las familias rurales, gestionando y liderando proyectos económicos, ambientales, sociales, políticos, técnicos y culturales”¹.

Las mujeres asociadas a AMMUCALE trabajan en sus parcelas, dentro del concepto de granjas integrales orgánicas y desarrollan algunos procesos agroindustriales artesanales en la elaboración de conservas, derivados lácteos, productos medicinales, estéticos y vinícolas.

La experiencia de este grupo de mujeres cuenta con nueve años de un recorrido iniciado alrededor de 1996, luego que la Asociación Departamental de Mujeres Campesinas e Indígenas de Santander (ADEMUCIS), [apoyara a ocho mujeres lebrijenses líderes al interior de sus comunidades](#) para la realización de un diagnóstico aproximativo a la realidad de las habitantes del sector rural, actividad que fortaleció la idea de una organización comunitaria que agrupara a las mujeres campesinas del municipio en torno a la transformación de las relaciones de género y a la promoción de su desarrollo integral, variables frente a las cuales el diagnóstico arrojó unos saldos negativos.

Con la asesoría de otras organizaciones en los temas relacionados con los trámites legales para la constitución formal, la asociación avanza en la formulación

¹ Asociación Municipal de Mujeres Campesinas de Lebrija. 1996. Estatutos. Artículo 4º Capítulo II. Página 2

de sus objetivos, principios y estatutos, es así como mediante resolución 001 del 11 marzo de 1996 obtiene su personería jurídica, suceso que le ha facilitado los procesos de trabajo con diversas entidades en función del desarrollo de proyectos productivos y de fortalecimiento, pues el hecho de tener un registro mercantil es un requisito para la gestión, entrada y manejo de recursos económicos, ya sea por la vía de los aportes, las donaciones, los créditos, la venta de bienes o la prestación de servicios.

Una vez constituida legalmente, el primer paso emprendido por las líderes iniciales, fue realizar un proceso de convocatoria para acercar a las mujeres de las diferentes veredas del municipio a la asociación, ofreciéndoles ventajas para organizarse reivindicando un papel más dignificante para ellas, por medio del reconocimiento de su aporte al desarrollo del municipio, de entender otras formas de asumir las relaciones con el mundo masculino y de cooperar mutuamente para que mediante la organización aprovecharan la vocación de la tierra, la posibilidad de darle valor agregado a las materias primas que producían y por esa vía mejorar sus ingresos, motivaciones que siendo satisfechas en gran medida por las acciones asociativas realizadas, aún hoy se constituyen en incentivos para que las mujeres se integren y mantengan en la organización.

Este esfuerzo pudo consolidar al primer año un número de 62 asociadas a la organización y la conformación de cuatro Comités Veredales, espacios de organización micro mediante los cuales AMMUCALE ha estructurado su accionar a nivel geográfico.

Desde ésta época el proceso organizativo ha venido mostrando un desarrollo sostenible, pero fluctuante, ya que algunos Comités se desintegran mientras que otros se conforman. Indagando en esta situación, se encuentra que una de las causas de desintegración es la inexistencia de procesos continuos de capacitación, apoyo y producción económica, que promuevan reuniones y

acciones en torno a una actividad concreta y garanticen recursos para superar los problemas de distancia e infraestructura vial que se dan en la zona y que hacen que en variadas ocasiones algunas mujeres se aislen de la dinámica de la organización por costos en dinero y tiempo.

Frente a esto es importante resaltar que las veredas en donde se ha logrado organizar la producción y venta de productos, son también las veredas donde existe mayor dinámica organizacional, ya que esta es indispensable para dar rentabilidad y estabilidad al flujo económico basado en el intercambio, acopio y transporte de productos.

Otro factor que se ha dificultado la expansión de la organización, ha sido la alternancia del control sobre algunos territorios por parte de los grupos armados legales e ilegales. Ello ha condicionado la intervención de AMMUCALE en lugares donde estos grupos impiden la conformación de Comités Locales o la entrada segura de quienes no son lugareños.

El componente social de la experiencia de AMMUCALE

A fin de hacer viable el trabajo de la asociación en las 12 veredas de Lebrija en que ésta hace presencia*, las mujeres de AMMUCALE han decidido organizarse, en una estructura, que teniendo una Junta Directiva encargada de labores de representación y gestión institucional, descentraliza el poder de las asociadas, dando autonomía de decisión y acción a grupos de mujeres organizadas según su distribución espacial bajo la figura de Comités Veredales. (Ver gráfico 1: Zona de Influencia de AMMUCALE)

* Veredas: Río Sucio Alto, Río Sucio Bajo, El Salado, Sardinas, La Victoria, El Oso, Aguirre, San Cayetano, Zaragoza, La Cuchilla, La Cabaña y Centenario

La Junta Directiva además de ser el órgano interlocutor legal y públicamente reconocido de la asociación, se encarga de estipular algunas directrices referidas al ser y quehacer de la organización y de realizar las acciones de búsqueda presupuestal y establecimiento de los contactos necesarios, para hacer viables las acciones tendientes al fortalecimiento de la asociación y su proceso.

Los Comités Veredales además de ser espacios de descentralización del poder asociativo y de inclusión, son una forma funcional de organización micro que permite viabilizar acciones en lo local y mostrar resultados en lo macro. Estos espacios se han convertido en organizaciones reconocidas desde lo externo como medios de ejecución de acciones locales y desde lo interno como instrumentos de empoderamiento social y acción colectiva, radicando su importancia en el hecho de ser junto con las instituciones educativas y las JAC las únicas formas organizativas rurales que, poseen un poder de convocatoria casi inmediato que facilita la labor de organismos de apoyo y la organización de acciones comunitarias.

Para hacerse participantes activas de la asociación, las mujeres deben inscribirse legalmente al Comité de su vereda o al de acceso más cercano, teniendo como requisitos: ser mujer campesina, hacer explícito ante el Comité su deseo de pertenecer a ella y pagar una cuota de inscripción de 75 centavos de dólar. Una vez hechos los trámites, la participación se refrenda con la asistencia y trabajo solidario en las acciones propias de la dinámica de la asociación, el cumplimiento de los estatutos organizativos y la contribución mensual de 50 centavos de dólar, cuota moderadora, que nutre un fondo utilizado para asumir los costos de funcionamiento de la organización.

Algunos retiros de asociadas se han dado por la tergiversación de mensajes verbales, impuntualidad en el pago del aporte mensual y por falta de tiempo disponible para dedicar a actividades extra familiares. Frente a esto la

organización ha presentado soluciones como: adopción de medios más efectivos de comunicación (mensajes escritos y personalizados), intervención de líderes que asumen el papel de conciliación y participación representativa a través de mujeres que tienen mayor apoyo familiar para el trabajo en la organización. En los casos en que la deuda con la organización por concepto de aportes es alta, se fracciona la deuda y se establece el pago por cuotas o se intercambia la deuda por la prestación de algún servicio a la organización.

La asociación se dinamiza a partir de cuatro procesos organizativos: identidad, comunicación, planeación y toma de decisiones y, formulación y ejecución de proyectos. (Ver gráfico 2: Estructura y Dinámica Organizativa de AMMUCALE)

El espacio decisorio principal es la Asamblea General de Asociadas, sin embargo frente a las dificultades de reunión y comunicación dadas por la extensión del área de cobertura de la Asociación y los problemas de movilización consecuencia de la falta de recursos y de las ocupaciones de las mujeres, la Junta Directiva se encarga de tomar decisiones de carácter inmediato que de no asumirse afectarían el presente y futuro de la organización. Tal es el caso de propuestas de capacitación y/o intervención que hacen algunas instituciones con un mínimo de tiempo para ser aceptadas o rechazadas; en estas ocasiones se toma la decisión desde la Junta y luego se comunica a la totalidad de la base social, dejando a consideración de los Comités Veredales la decisión de participar en los proyectos en caso de que la respuesta de la Junta haya sido positiva.

Los comités llevan una dinámica de reunión y acción, que varía en periodicidad, según los proyectos particulares de cada Comité, su participación en proyectos colectivos, su presencia en los espacios de comercialización de productos y los lazos de unión existentes entre las diferentes asociadas en su espacio veredal.

Los controles dentro de la organización se dan mediante mecanismos formales dados por los estatutos generales de la asociación y mecanismos informales diseñados al interior de cada Comité según las problemáticas que se presenten. En algunos casos, frente a fallas de las mujeres en procesos de capacitación y proyectos económicos que involucran a organizaciones externas, se establecen sanciones concertadas entre las asociadas y los representantes de tales entidades.

Haciendo frente a los problemas organizativos y contextuales, AMMUCALE durante sus nueve años de existencia, a partir del relacionamiento con diferentes entidades gubernamentales y privadas, ha venido participando, en calidad de beneficiaria, cofinanciadora y ejecutora, en la formulación y desarrollo de una serie de proyectos que han dado sentido y dinámica al proceso, los cuales pueden apreciarse de forma detallada en el gráfico 3 y el cuadro 2. Dichos proyectos se hallan clasificados en cuatro áreas de trabajo: productividad, agroecología, organización y género.

Con algunas de las organizaciones e instituciones con que se ha tenido apoyo en éstas líneas el nexo se ha limitado a la entrega de aportes económicos o jornadas de capacitación en aspectos concretos; en otros casos, se han establecido relaciones más duraderas que pasan por ofrecer respuestas a problemas inmediatos, apoyar procesos de cualificación continuos e incentivar, evaluar y fortalecer proyectos productivos a largo plazo (Ver gráfico 4: Relaciones Institucionales)

El proceso económico de la experiencia de AMMUCALE

En Lebrija la mujer asume un papel preponderante, aunque implícito y por tanto secundario en el sistema de ingreso de la familia, ya que es la directa encargada de asumir las funciones agropecuarias del autoconsumo en el hogar, además de

cumplir funciones tradicionales de apoyo a la mano de obra masculina mediante la provisión diaria de alimentos y la realización de tareas específicas dentro de algunas etapas de la producción. En las familias de las asociadas a AMMUCALE, el rol de la mujer ha ido haciéndose más explícito, ya que ellas a partir de la participación en la organización han logrado inmiscuirse de una forma más abierta y autónoma en los procesos que se realizan en las unidades productivas familiares, liderando la diversificación e innovación productiva, apropiándose, aumentando y haciendo uso del capital de trabajo disponible y estableciendo nuevos medios y formas de relación con el mercado. (Ver gráfico 5: Caracterización Productiva y Comercial de AMMUCALE)

La actual dinámica productiva de la asociación se ejerce de manera individual por parte de las asociadas y en organizaciones micro a través de los Comités Veredales. Esta se organiza en dos frentes: la producción de bienes primarios y la transformación de los mismos; todo con un enfoque de producción orgánica que exige a las mujeres manejar el ciclo de la cadena productiva.

El proyecto denominado “Montaje de Granjas Integrales”, ha sido la base sobre la cual AMMUCALE ha ido configurando su componente de fortalecimiento económico en el área de la producción primaria. La Granja Integral, es un esquema que articula cuatro sectores principales: lombricultura y fabricación de compostaje, fruticultura, horticultura y cría de animales pequeños.

La historia de este proyecto se remite al año 2000, fecha en la cual la organización se inserta al programa de “Apoyo a Iniciativas Económicas Populares”, liderado por la Corporación Compromiso, el cual se constituye en un soporte económico, formativo y técnico a iniciativas de desarrollo socioeconómico.

Este proyecto planteó el montaje de 200 granjas en terrenos propiedad de las mujeres de la organización, cuyo presupuesto de arranque se planificaba en USD

413.833 ejecutables a tres años. Una vez formulado el proyecto, las mujeres con el apoyo de “Compromiso” iniciaron las acciones de gestión correspondientes, logrando recaudar tan sólo el 3% del presupuesto total exigido para desarrollar el proyecto tal como se había formulado. Frente a este inconveniente y con la perspectiva de iniciar el proyecto, la organización decidió destinar el dinero conseguido al montaje de cinco granjas de carácter demostrativo, que sirvieran como experiencias piloto, a multiplicarse en la totalidad de las unidades productivas de las asociadas, proceso que no ha sido fácil por falta de recursos económicos que sirvan de capital semilla para hacer la replica en toda su dimensión y por la no continuidad de la institución acompañante del proyecto debido a inconvenientes económicos.

Con el fin de dar continuidad al proyecto, la organización a optado por gestionar micro-proyectos que, focalizándose en algunos de los componentes de la Granja Integral, permitan fortalecer las granjas existentes e iniciar la replica de la experiencia de forma parcial. Un producto significativo de este proceso es que la mayor parte de las mujeres pertenecientes a la organización poseen dentro de las unidades productivas familiares un terreno especialmente dedicado a la huerta, de la cual obtuvieron inicialmente productos destinados al autoconsumo, pero que dada su sostenibilidad y la calidad de sus productos han hecho posible la producción de bienes destinados a la comercialización.

Es importante señalar dos cambios fundamentales producto del montaje y éxito productivo de las huertas. El primero, concerniente a las relaciones de género, en donde las mujeres han logrado apropiarse de un segmento de la tierra familiar para la producción propia, lo cual posibilita por una parte la concreción y visibilización del trabajo productivo de la mujer y por otra, la cuantificación precisa de su producción y del aporte a la economía del hogar. El segundo relacionado a la configuración del territorio, hace referencia a una especie de reterritorialización relacionada con la forma y el contenido de la producción agrícola, por cuanto

siendo Lebrija un territorio fuertemente identificado con el monocultivo de piña, la experiencia de AMMUCALE con sus aproximadas 200 huertas, ha logrado mostrar la importancia de la diversificación para el autoconsumo y la viabilidad de la diversificación para la comercialización; además de reivindicar el enfoque agroecológico, no sólo como elemento de protección ambiental, sino también como opción productiva para el pequeño propietario que no poseen mayores capitales para sostener cultivos que requieran de grandes inversiones en insumos químicos.

Pasando a la línea de bienes transformados, AMMUCALE se mueve en torno a tres productos de alta importancia por sus características orgánicas y de innovación: vinos, lácteos y productos aromáticos. Estos bienes han podido ser fabricados de forma artesanal por las mujeres gracias a un proceso de capacitación en elaboración de conservas apoyado por entidades como el SENA, La Fundación Granja el Puente y la Organización no Gubernamental (ONG) CENSAT Agua Viva, cuyo fuerte ha sido el enfoque de multiplicadores, que ha formado a las mujeres para compartir los conocimientos técnicos obtenidos al interior de sus Comités Veredales, dado que los espacios de capacitación abiertos por las entidades, pocas veces logran vincular a las 250 mujeres en su totalidad.

AMMUCALE tiene cuatro espacios de comercialización que, por estar dentro de la misma localidad de la organización o hacer parte de cadenas de comercialización primaria y directa, tienen en común el no requerir mayores inversiones en términos de publicidad y marketing, exigiendo en cambio, sólidas capacidades de negociación directa según los cambios que se dan entre la oferta y la demanda, claridad y permanencia en las relaciones y funciones organizativas a nivel micro y, buenas condiciones de infraestructura vial y de transporte que posibiliten la llegada de los productos a su lugar de venta.

Frente al aspecto que tiene que ver con la capacidad de negociación directa, ha tenido gran importancia el papel formativo jugado por instituciones como el SENA y la Corporación Compromiso, entidades que han brindado capacitaciones en temas como: planes de negocio, manejo de cuentas, registros contables e indicadores de oferta y demanda. Estas capacitaciones junto con la práctica misma han ido configurando mujeres líderes en el tema del mercadeo, siendo estas las que generalmente manejan los canales de comercialización, actuando de alguna forma como intermediarias entre las pequeñas productoras y los mercados.

Las desfavorables condiciones viales y de transporte en el área rural de Lebrija, son las mayores debilidades que tiene AMMUCALE en la comercialización, problema que es enfrentado con el acopio e intercambio comercial de productos al interior de los mismos Comités y el transporte unificado por parte de algunas de las mujeres que tienen consolidados espacios de comercialización en las áreas urbanas. Es importante aquí, el papel de la estructura organizativa de la asociación, que cubriendo todo el espacio geográfico en donde se encuentran sus asociadas y posibilitando a través de la figura de los Comités una dinámica autónoma en cada vereda, posibilita el acceso equitativo de las mujeres a la capacitación, los recursos productivos y los espacios de comercialización.

A continuación se detalla las características y formas de manejo de cada uno de los espacios de comercialización.

El kiosco de AMMUCALE

Este es una propiedad del municipio ubicada en el centro de Lebrija, que fue dado en comodato a la organización para la comercialización de los bienes producidos por sus asociadas. El Kiosco es administrado directamente por la asociación y su funcionamiento se basa en un esquema de costos fijos equivalente a USD 70

mensuales, los cuales incluyen pago de arrendamiento, servicios públicos y reconocimiento económico a la persona que atiende a los clientes.

La ventaja competitiva y de puesta en valor que ofrece este espacio para la comercialización, brinda la una utilidad del 15% en los productos comercializados, los cuales proporcionan el 10% de ganancia para las productoras y el 5% para la administración del lugar.

La comercialización en días ordinarios depende potencialmente de los habitantes del municipio, especialmente aquellos que se mueven ocupacionalmente en el centro, teniendo como mercado objetivo 1.800 personas aproximadamente. En promedio se establece una afluencia del 3% de individuos lo que diariamente significa unos 55 clientes. En los fines de semana, la afluencia turística al municipio representa aproximadamente 900 visitantes, los cuales hacen posible incrementar el mercado objetivo en un 2% para un total aproximado de 90 compradores.

Este punto de venta tiene su mayor significancia en el hecho de configurarse en un punto estratégico comercialmente hablando, puesto que su ubicación privilegiada en el parque municipal, permite a la organización tener el monopolio del mercadeo al pormenor de bienes primarios y de la comercialización de productos lácteos y vinícolas, en el centro de la vida social del municipio. Además es un punto importante para la sostenibilidad de la organización, por cuanto en él, todas las mujeres pueden encontrar según su especialidad y temporalidad productiva, un espacio para comercializar sus productos y lanzarlos al público que, en ocasiones se convierte en consumidor al pormayor, ya que el kiosco actuando como una vitrina de productos, algunas veces sirve de intermediario para contactar a las mujeres productoras con personas interesadas en adquirir los productos al pormayor.

En algunas ocasiones se han presentado problemas en la dinámica comercial del kiosco, los cuales han respondido a dos causas: la ineficiente administración del lugar y la inconstancia en el suministro de bienes.

El primero de estos aspectos tiene que ver con que las personas que han atendido el kiosco no pertenecen a la organización, ya que dada la ubicación urbana de éste, a las mujeres que habitan la zona rural les ha quedado difícil asumir este papel, por lo cual AMMUCALE contrata a un habitante urbano para su manejo diario, haciendo controles que no siempre se hacen en el momento justo. Por esta razón el personal que ha estado de forma permanente frente al kiosco, no ha tenido un sentido de pertenencia que le permita afrontar activamente las dificultades que enfrenta el negocio, ni tampoco una identificación clara con la organización que le permita utilizar el componente de identidad asociativa como estrategia para atraer y mantener consumidores. Este problema ha sido solucionado por la Junta Directiva de la organización, haciendo un ejercicio más riguroso de selección e inducción de la persona que atiende el lugar y estableciendo reuniones periódicas para el balance financiero y de funcionamiento.

El problema de abastecimiento de productos se ha dado por motivos de desorganización en la producción e inconvenientes para hacer llegar los bienes al casco urbano, ya que por una parte, no se ha tenido claridad sobre qué persona o vereda debe o puede producir qué cosa ni cuándo o con que constancia debe hacerla llegar al kiosco y por otra, al ser el kiosco un lugar de mediana comercialización no requiere de grandes cantidades de productos, razón por la cual no es rentable pagar un viaje hasta el casco urbano sólo para llevar unos cuantos productos cuya ganancia ni siquiera cubre los costos de transporte. Frente a este inconveniente, la asociación ha logrado organizarse haciendo un listado de especialización de productos que muestra los bienes que puede ofrecer cada mujer o Comité, el cual es manejado por la persona que atiende el kiosco

quien, según la salida y demanda de los productos, se responsabiliza de hacer el contacto directo vía telefónica con las proveedoras, estableciéndose de común acuerdo un medio de envío tanto del producto como del dinero.

Los mercados veredales

Estos son tres espacios de comercialización informales y locales creados por la organización en asocio con algunos productores particulares, en los que pueden participar asociadas habitantes de las veredas en que se hayan instalados y en dos o tres veredas aledañas, según procesos de negociación entre las líderes de los mercados y las mujeres que voluntariamente deseen acceder a ellos. Su fuerte radica en la posibilidad que abre para procesos de intercambio a nivel trueque, tanto de productos primarios, como de insumos, a la vez que fomenta el acopio e intercambio comercial de productos para la venta mayorista, forma de intermediación que es llevada a cabo por mujeres de la asociación que tienen presencia en espacios comerciales importantes como el mercado campesino de Bucaramanga.

A las mujeres asociadas que se dedican a la intermediación comercial en este tipo de productos, se les genera un valor agregado de un 10% del valor total de los productos comercializados, dejando un 5% al pequeño productor, el cual es un ingreso óptimo si se tiene en cuenta el ahorro significativo generado por no necesitar medios de transporte para sacar sus productos al mercado de los centros urbanos.

El mercado campesino de la ciudad de Bucaramanga

El mercado campesino es una opción de comercialización que se ha venido apropiando por parte de las asociadas desde hace cinco años, su participación actual asciende a por lo menos 12 asociadas en forma regular y 10 de manera

irregular, las cuales comercializan productos de 7 veredas del municipio. Este mercado es regulado y administrado por la Secretaría de Planeación de la Administración municipal de Bucaramanga, mediante la [afiliación individual](#) de los productores al “Sistema de Plazas y Ventas de Mercado Municipal”, [por tanto la incursión de las asociadas de AMMUCALE a este espacio, no responde directamente a decisiones o acciones de la organización en su conjunto, pero sí, a la cualificación lograda para gestionar la participación en espacios de mercadeo abiertos por el Estado y para responder a las exigencias de negociación y cumplimiento de acuerdos que se presentan en ellos.](#)

En este espacio los costos de comercialización asumidos por las asociadas ascienden a 18 dólares, los cuales comprenden el pago diario de USD 2.5 por la utilización del espacio, junto con unos gastos aproximados de 10 a 15 dólares correspondientes al transporte de los productos, que deben ser llevados de las veredas al casco urbano de Lebrija y de allí a la ciudad de Bucaramanga (20km).

Los valores de comercialización se establecen al inicio del proceso, minutos antes de iniciar la atención al público; esta determinación de precios viene dada por los procesos de especulación llevados a cabo en las centrales mayoristas. En atención a esto dependiendo de las características originales de la comercialización, como son intermediarios, abundancia y escasez, se establece un margen de precio para cada producto desde las primeras horas de la madrugada, el cual es adaptado por los vendedores de las plazas de mercado de la ciudad.

En atención a esto, los productos agroecológicos comercializados por las asociadas, deben obligatoriamente ceñirse a los parámetros de precio y cantidades de los productos agrícolas comunes, sin importar la disminución en las ganancias; puesto que mientras un producto primario de tipo agrícola, le genera a sus comercializadores hasta un 10% en cada una de las etapas de intermediación,

a los productos agroecológicos, solamente se les puede aumentar entre un 5% y 7% por encima del precio fijado por la central de abastos para un solo nivel de intermediación, esto debido principalmente a que no existe una central que agrupe este tipo de productos, ni que favorezca la especulación necesaria para la desaparición del mercado.

Las Ferias Agroecológicas

Las ferias agroecológicas organizadas en el departamento de Santander, constituyen para AMMUCALE un trampolín especial para el lanzamiento de nuevos productos y el intercambio de experiencias con otros productores agroecológicos, a tiempo que propician el conocimiento de sus productos, por medio del turismo.

Inicialmente una de las entidades que ha posibilitado la participación de la organización en este tipo de eventos es la ONG Fundaexpresión, entidad que como parte de su acompañamiento a la Escuela Agroecológica de Promotores Campesinos de la Provincia de Soto, ha contemplado la apertura de espacios de mercadeo para los productos de los campesinos. Generalmente el papel que juega la entidad en las ferias tiene que ver con acciones publicitarias, trámites de permisos para la instalación del evento en sitios públicos y apoyo logístico. Siendo tarea de los productores, establecer el tipo y cantidad de productos con que cada uno participará en la feria y gestionar los recursos necesarios para su transporte y el de los productos hacia el municipio donde se programe la actividad.

El acceso de las asociadas a estos espacios está dado por su participación en la Escuela Agroecológica, cupo que es logrado por una inscripción voluntaria aceptada de acuerdo a un proceso evaluativo en que las interesadas deben demostrar su capacidad para realizar un continuo proceso de formación agropecuaria (indicadores: antecedentes organizativos, capacidad de liderazgo,

acceso a una fracción de tierra para realizar sus procesos de experimentación y autoaprendizaje, cualidades para el trabajo solidario).

Las ferias en general son todo un proceso de intercambio de experiencias, interacción con el público y expansión del mercado, motivo por el cual su organización involucra elementos tales como: presentación formal de las entidades colaboradoras, actividades de exhibición y promoción y actos artísticos que dan a conocer las tradiciones y costumbres de los diferentes municipios de los que proceden los productores. Estas acciones además de convertirse en “ganchos publicitarios”, tienen la finalidad de incidir en los hábitos alimenticios del público con la región en general.

El elemento ambiental de la experiencia de AMMUCALE

El tema de la producción agroecológica, ha sido uno de los pilares que ha acercado a AMMUCALE con la idea de desarrollo sostenible, mediante los principios y prácticas que orientan la producción orgánica se han ido insertando en la organización conceptos y dinámicas que fortalecen los procesos económicos rurales con una perspectiva de protección ambiental, organización social y salud familiar.

Uno de los procesos más significativos que ha tenido la asociación con este tema, es la experiencia de algunas de sus asociadas en un proceso a nivel departamental que se denomina “Escuela Agroecológica de Promotores Campesinos de la Provincia de Soto”, experiencia, coordinada por la ONG Funda Expresión e integrada por líderes campesinos Santandereanos de los municipios de Tona, Charta, California, Vetas, Girón, Piedecuesta, Floridablanca y Lebrija.

La Escuela Agroecológica es una experiencia formativa en torno a la producción orgánica que, partiendo del reconocimiento, integración e intercambio de los

saberes campesinos y de algunos asesores especialistas en temas ambientales, busca generar en algunos municipios de esta provincia de Santander un proceso de aprendizaje teórico-práctico que, rescatando el conocimiento tradicional relacionado con el trabajo rural e integrando elementos innovadores producto de investigaciones especializadas y de experimentos que los mismos campesinos hacen en sus unidades productivas, pretende impulsar procesos de desarrollo rural que involucren acciones organizativas, proyectos productivos, alternativas de comercialización y elementos de protección y recuperación ambiental en pro del mejoramiento de la calidad de vida de las familias campesinas de la zona.

A partir de la participación que algunas mujeres de la organización han tenido en diferentes etapas de la Escuela, se han ido fortaleciendo al interior de la asociación pensamientos, conocimientos y acciones que son pilares del desarrollo social, económico, ambiental y político a nivel rural, tales como:

- La capacitación para la producción orgánica y el desarrollo comunitario
- La experimentación en las unidades productivas
- El planteamiento y desarrollo de proyectos productivos agropecuarios con enfoque ambiental
- El montaje de estructuras y sistemas básicos para posibilitar la producción agropecuaria en zonas caracterizadas por la carencia de recursos económicos y escasez de recursos naturales
- La apertura de espacios de comercialización para productos orgánicos
- La participación en publicaciones especializadas en el tema agroecológico

Para las mujeres de AMMUCALE participantes en la Escuela, ésta se ha convertido en una experiencia que además de cualificarlas en los temas de productividad y medio ambiente, las ha ido confrontando con sus roles tradicionales tanto a nivel familiar como comunitario. El solo hecho de salir de su espacio para aprender y compartir con otros fue un reto, por cuanto comprometía

sus tiempos de dedicación a las labores de sus hogares y parcelas y, las enfrentaba a un mundo distinto, en donde su experiencia, sentir y conocimiento fueron valorados.

La asociación desde su quehacer se ha configurado en un ejemplo para otras mujeres de la provincia en los temas de organización y gestión y ha posibilitado abrir al interior de la Escuela el tema de modificación y complementación de los roles tradicionales de género. Desde su esencia femenina, las participantes de la organización han contribuido con importantes reflexiones en torno a la importancia de que la mujer como administradora del hogar, sea un agente activo en el tema de productividad y que organice espacios para el cultivo de productos básicos para la alimentación familiar. Además ha sido importante su aporte en el tema de la reserva de recursos para las generaciones futuras.

AMMUCALE también ha estado involucrada en procesos constantes de capacitación y desarrollo de proyectos productivos con enfoque ambiental, como la elaboración de insumos orgánicos, el montaje de huertas caseras, proyectos de producción de huevo criollo, proyectos piscícolas y, el cuidado y recuperación de microcuencas. Todas estas acciones han sido gestionadas con la Unidad Municipal de Atención Técnico Agropecuaria de Lebrija (UMATA), la CDMB, el SENA, la Corporación Compromiso, la ONG CENSAT Agua Viva y la Fundación Granja El Puente, entidades que han brindado un papel de asesoría y aporte económico para el impulso de los proyectos, mientras que la asociación aporta los procesos de convocatoria y organización de las mujeres y otros miembros de la comunidad por intermedio de los Comités Veredales; el capital humano que multiplica los conocimientos y facilita su mano de obra para el desarrollo de las experiencias demostrativas; los fragmentos de las unidades productivas familiares para desarrollar los proyectos y acciones de reforestación, descontaminación y limpieza ambiental.

En esta línea, dos de los proyectos más significativos que se han desarrollado son: “La Mujer Campesina como ente generador de Estilos de Vida Saludables” y el “Proyecto de Huevo Criollo”.

En el primero de estos proyectos, coordinado por la UMATA dentro del Plan de Atención Básica del municipio (PAB), la asociación gracias a la capacitación y experiencia de algunas de sus integrantes, ha conseguido contratar con la Administración Municipal la venta de los servicios de capacitación necesarios para dar ejecución al proyecto. De esta manera, mujeres líderes en los temas que aborda el proyecto, reciben una remuneración por la multiplicación de sus conocimientos al interior de la misma organización y los ejercicios de asesoría y seguimiento de las acciones que se realizan en este marco. Esto además de posibilitar el empoderamiento de la asociación en el área de capacitación técnica rural y de contribuir al mejoramiento de los ingresos económicos de algunas mujeres, facilita el proceso de aprehensión de conocimientos, ya que quienes transmiten los conocimientos no son agentes externos desvinculados de las necesidades y pautas de relacionamiento y aprendizaje de las mujeres, sino que, son personas que además de manejar estos elementos, gozan de la confianza de las asociadas y tienen la posibilidad de poner a disposición del proyecto las pautas de seguimiento y control propias de la organización.

A través del “Proyecto de Huevo Criollo”, coordinado por la CDMB, la organización tiene la posibilidad de tramitar el certificado de producción agroecológica, hecho que le permitiría, según sus asociadas, acceder con mayores ventajas competitivas al mercado. Según lo ejecutado hasta el momento y en coherencia con los acuerdos pactados, en un lapso de dos años, la corporación realizará una valoración técnica de algunos de los productos de la asociación, a partir de la cual iniciará acciones de acompañamiento, gestión y relacionamiento para tramitar la certificación.

LA EXPERIENCIA EN PRESENTE

En el ámbito social

Mediante un ejercicio de relacionamiento organizacional y ejecución de proyectos integrales, las mujeres de AMMUCALE han ido avanzando hacia un concepto de desarrollo que propende por crecimiento económico ambientalmente sostenible, el redimensionamiento del estatus y rol de la mujer, la participación ciudadana, el empoderamiento político y, la configuración del territorio a partir de dinámicas propias.

De acuerdo a esto los principales avances que se detectan en este ámbito son:

- Existe una estructura organizativa claramente definida y con reconocimiento legal que facilita los procesos de trabajo al interior de la organización y posibilita el relacionamiento y gestión con instituciones y el manejo autónomo de recursos
- Se ha avanzado en un proceso participativo de toma de decisiones que ha generado procesos de inclusión y autoreconocimiento de las mujeres y sus derechos sociales, económicos, políticos y culturales
- Se han logrado identificar mecanismos efectivos de comunicación que han fortalecido las relaciones comunitarias, los contactos con las instituciones y el nexo con el mercado
- Se han fortalecido y generado líderes para el trabajo organizativo y de cualificación del capital social
- Las mujeres asociadas han logrado salir de la esfera privada para participar en procesos de formación que han promovido procesos productivos que garantizan la seguridad alimentaria y la elaboración de productos para la comercialización y trueque

- A partir del desarrollo de habilidades comunicativas y productivas las mujeres han incrementado su participación en la toma de decisiones a nivel familiar
- A partir de su posicionamiento significativo frente a instituciones públicas y privadas, AMMUCALE ha logrado integrarse a procesos de decisión y organización comunitarios como las JAC, El Consejo Municipal, La Mesa Ambiental Departamental y las Asociaciones de Padres de los centro educativos.
- Realizando el análisis del indicador de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI), según encuesta socioeconómica aplicada al 40% de las mujeres de la organización, hace diez años la situación general de las familias integrantes de AMMUCALE, estaba condicionada a un NBI de 2.45, lo cual a nivel urbano correspondería a una familia estrato bajo (1). La situación ha mejorado con el transcurso de los años como resultado de los diferentes procesos de gestión liderados por la asociación frente a las Administraciones Municipales, se logró aumentar la cobertura en salud, educación y servicios básicos, incrementando con esto en 1.34 puntos el indicador. Se pronostica un aumento similar al de hace diez años, de 1.34 puntos, mejorando el actual de 3.79 y elevándolo a un 5.13 equivalente al nivel de vida de una familia de estrato medio a nivel urbano (3).

En contraste, aún existen algunas debilidades que se perfilan como retos para los próximos años:

- Fortalecer los procesos de multiplicación de conocimientos con el fin de avanzar en el reconocimiento del saber y capacidades de las mujeres entre sí y la réplica de experiencias exitosas a nivel intraveredal
- Iniciar un proceso de relevos generacionales y de promoción y fortalecimiento de liderazgos, ya que en algunas ocasiones a nivel de la directiva general ha existido un incumplimiento de funciones que ha saturado el trabajo de algunas líderes y ha propiciado ejercicios de dirección casi vitalicios motivados por el temor o falta de preparación de otras mujeres para hacer la sucesión de cargos.

Es importante señalar que mientras se realizaba el proceso de sistematización hubo elección de Junta Directiva, hecho que fue posible, en parte, por el proceso de reflexión y participación que se propicio desde la sistematización y que fue nutrido desde ahí, ya que como producto de las conclusiones alcanzadas, las antiguas y nuevas miembros de la junta acordaron realizar un proceso de empalme más pertinente con las necesidades de las nuevas mujeres que asumieron la directiva y que buscó aprovechar al máximo la experiencia y conocimiento que tenían las mujeres pertenecientes de la junta saliente

- Gestionar con diversas entidades soluciones concretas a los problema de infraestructura de transporte al interior de la zona rural de Lebrija, ya que esto es un factor que dificulta procesos constantes de encuentro, capacitación y comercialización

La organización ha incidido positivamente en el tema del desarrollo territorial nutriendo una especie de reterritorialización que dignifica el papel de la mujer en el desarrollo municipal así:

- Recuperando formas tradicionales de producción que preservan el suelo y el recurso hídrico
- Adoptando un enfoque de producción orgánica y diversificada que permite la inclusión de los pequeños productores en la economía municipal y la puesta en práctica de los principios de seguridad y soberanía alimentaria
- Construyendo a partir de su proceso un tejido social que involucrando a actores comunitarios e institucionales, está pensando el tema del desarrollo rural comprendiendo la importancia de aspectos como: la participación comunitaria en la planeación territorial, la relación entre infraestructura y posibilidades de producción y mercadeo, la sostenibilidad ambiental, la interdependencia de los espacios rural-urbano, el intercambio y preservación cultural y, la convivencia en medio de escenarios de conflicto armado.

En el ámbito económico

Las mujeres lograron establecer un tipo de producción orgánica que bajo los conceptos de la seguridad y soberanía alimentarias logró dar respuesta a la situación de pobreza de las familias campesinas, permitiéndoles adquirir una ganancia importante en el ingreso, que se concibe como una ganancia social en el sector agropecuario del municipio y que asciende a casi 0.70 UAF, derivada de procesos de transformación de productos agropecuarios, los cuales posibilitan el aumento de la atención de las necesidades de esta población en un 57%, lo que permite concluir que de las 250 familias integrantes de AMMUCALE, 142 aumentaron sus condiciones generales de vida, *diferencia que se explica por el avance de estas mujeres hacia un nivel de organización y especialización subgrupal (participación activa en Comités Veredales) que permite el intercambio y optimización máxima de los recursos disponibles.*

Además en los aspectos productivos, se ha podido pasar de dos o tres cultivos de producción típica en la región, a una variada gama de productos en fruticultura, horticultura y explotación pecuaria; los cuales se constituyen como fuentes de alimento y sostenibilidad económica y han posibilitado el desarrollo de agrocadenas productivas, en las cuales se lideran diferentes procesos de transformación de insumos y materias primas, con excelentes resultados en la generación de valor agregado para las productoras.

Es importante señalar que aspectos como la capacitación y la propiedad de la tierra, han sido elementos primordiales en la inserción y sostenibilidad de las mujeres al mercado, ya que son factores que han dado autonomía y control sobre la producción y lo que se hace con ella; sin embargo, el elemento relacionado con el acceso a fuentes formales de servicios financieros, es un tema bastante discutido en la organización, dado que en la actualidad pocas de las asociadas dan un buen testimonio respecto a las experiencias de crédito que muestran

efectos negativos sobre la propiedad de las mujeres y sus familias, ya que en variados casos el endeudamiento ha llevado a la pérdida de tierras y otros capitales.

Realizando un balance de los espacios de comercialización son avances significativos:

- El hecho de poseer un espacio de comercialización propio (el kiosco) al cual todas las asociadas tienen acceso equitativo según su capacidad productiva
- Las habilidades de negociación desarrolladas por las mujeres para insertarse y mantenerse en espacios como el mercado campesino de Bucaramanga
- El mantenimiento de espacios como los mercados veredales, que además de ser en si mismos espacios de comercialización, propician el acopio para la salida de los productos a los mercados urbanos
- La posibilidad que se ha generado mediante las ferias para acceder a un mercado diferenciado que favorece el mercadeo de los productos agroecológicos a un precio coherente con las cualidades de su proceso productivo

En la actualidad, aunque las mujeres se sienten satisfechas con lo alcanzado, perciben debilidades relacionadas con la producción individualizada y poco especializada, el ineficiente manejo de procesos contables por parte de algunas mujeres y la falta de certificados de calidad que permitan una comercialización más competitiva.

En el ámbito ambiental

Dadas las condiciones de carencia económica presentadas en el sector rural del municipio, desarrollar proyectos netamente de preservación y recuperación ambiental no es algo viable para los campesinos, quienes tienen que preocuparse

por el sustento diario, por ello, las acciones ambientales han estado íntimamente relacionadas con los proyectos productivos, siendo retomados por las entidades acompañantes los principios del desarrollo sostenible.

El proceso desarrollado, teniendo en cuenta la importancia del involucramiento de los actores sociales en el ordenamiento y planeación del territorio, ha posibilitado la cualificación de las mujeres para la participación de AMMUCALE en espacios de concertación en torno al tema ambiental, tales como la Mesa Ambiental Departamental y la formulación del Plan de Ordenamiento Territorial municipal, instancias en las cuales la asociación ha realizado contribuciones en torno a la existencia y manejo de galpones y otras unidades de producción a gran escala que generan residuos contaminantes para el municipio.

Con todas estas condiciones y acciones, AMMUCALE ha venido configurando formas particulares de intervención en el proceso de desarrollo municipal, que si bien en primera instancia intentan superar las dificultades que tiene el territorio, a largo plazo persiguen su transformación a partir de la implementación de un proyecto de crecimiento sostenible social y ambientalmente, vinculado con múltiples dimensiones: desarrollo económico, equidad social, respeto a la diversidad, manejo equilibrado del ambiente y fortalecimiento de la institucionalidad democrática.

Aunque el proceso de transición de una agricultura convencional a otra de tipo orgánico ha tenido sus costos (baja en los rendimientos en un primer momento hasta que se logra el equilibrio a nivel de fertilidad de suelos, control de malezas, plagas y enfermedades), ésta les ha permitido desarrollar un mayor conocimiento de la unidad productiva, los cultivos y crianzas de animales, la dinámica natural del suelo, el agua y la biodiversidad; eliminar la dependencia del uso de agroquímicos haciendo un mejor uso de materiales locales; reducir los costos de producción y; valorizar mejor la mano de obra familiar.

Otros avances significativos han sido:

- A partir de la formación en producción orgánica, las mujeres han intervenido en una mayor parte de la cadena productiva, lo cual ha traído beneficios tanto en la calidad como en el costo de los productos que ofrecen. En encuesta socioeconómica, se observó que existe un ahorro de mediana proporción en los recursos destinados a la producción agropecuaria, en razón a la implementación del sistema agroecológico, pues en condiciones de producción ordinaria, el precio de los insumos disminuiría casi en un 60% el valor neto de las utilidades percibidas por las familias.
- En las mujeres asociadas y sus familias se ha hecho mayor el arraigo a la tierra, el sentido del trabajo en el campo y se han modificado las costumbres alimenticias y los procesos productivos
- Las mujeres han logrado apropiarse de un segmento de la tierra familiar para la producción propia, lo cual ha permitido avanzar en la modificación de las relaciones tradicionales de género
- Los conceptos de seguridad y soberanía alimentaria se han ido insertando poco a poco en las prácticas y discursos de la organización, lo que ha permitido avanzar en el mejoramiento de la calidad de vida, la recuperación del saber tradicional y el fortalecimiento de la autonomía sobre el manejo del territorio
- Las mujeres participantes de la Escuela Agroecológica han realizado procesos de investigación, formulación y ejecución de proyectos productivos con enfoque ambiental

Retroalimentación

Una vez obtenidos los resultados de la sistematización, se llevo a cabo la retroalimentación de conceptos y resultados con las mujeres de AMMUCALE, quienes refrendaron los avances socioeconómicos derivados de la actividad asociativa y el impacto del proceso organizacional en la interacción social, la

capacitación, la gestión de recursos y la inserción en el mercado, elementos que han propiciado cambios en su cultura y condiciones de vida.

Algunas mujeres argumentaban, que a pesar de que los cambios en el ingreso no eran muy evidentes monetariamente hablando, el crecimiento de los beneficios de su aparato productivo se evidencia en la mejoría de los niveles de vida de sus familias, inicialmente desde el punto de la seguridad alimentaría, pues en la mayoría de casos, la producción de bienes, se destina para el autoconsumo, ofreciendo una ganancia inmediata, con respecto a la disminución del gasto en productos procesados de la canasta familiar y al incremento de la nutrición en los hogares. Igualmente perciben el aumento de sus ingresos en los valores de inversiones familiares, tales como educación para los hijos, capacidad de consumo en artículos necesarios para equilibrar la alimentación, adquisición de bienes electrodomésticos y acceso a espacios de recreación.

HALLAZGOS

- Un factor de carácter externo no directamente asociado con la experiencia de AMMUCALE que tuvo influencia sobre su proceso de desarrollo fue un inconveniente financiero de la Corporación Compromiso, entidad que estuvo acompañando el proyecto de montaje de las Granjas Integrales. El problema financiero que la corporación sufrió alrededor del año 2001, condujo al debilitamiento del programa “Apoyo a Iniciativas Económicas Populares”, razón por la cual gran parte de los proyectos que se enmarcaban en él tuvieron que recortarse o finalizarse, ya que la corporación no estaba en condiciones de seguir brindando acompañamiento permanente a las organizaciones sociales que los ejecutaban. Esto contribuyó a que se abandonará el proyecto de Granjas en su integralidad y que la organización tuviera que optar por su ejecución parcial a través de otros microproyectos productivos.

- Un elemento que a nivel interno ha tenido impactos positivos sobre el curso de la experiencia de AMMUCALE, tiene que ver con la experiencia de vida y nivel de formación de algunas de sus líderes. Se mencionan aquí los perfiles de dos de las líderes más relevantes de la organización, quienes además de haber tenido la oportunidad de ocupar cargos directivos, gozan con el reconocimiento de la base social y se constituyen hoy por hoy en soportes de la asociación.

La primera de ellas es una mujer que siendo originaria de la zona rural del municipio, tuvo la posibilidad de acceder a una formación superior que le proporcionó habilidades de análisis y comunicación, que le han facilitado el relacionamiento con diversos actores institucionales y la capacidad de reflexión sobre la realidad municipal, elementos de vital importancia para AMMUCALE, por cuanto es ella principalmente quien ha servido de actor orientador e interlocutor en la organización.

La segunda persona es una mujer que llegó de una zona rural de otro municipio de Santander como producto de un proceso de reinserción a la vida civil, en el cual se le brindaron facilidades para acceder a tierras en el territorio rural de Lebrija, convirtiéndose en un habitante más de esta zona. Ella con una formación práctica de izquierda ha tenido habilidades para hacer trabajo de base e inculcar en la organización los principios de solidaridad y participación.

- Un producto no esperado del proceso asociativo ha sido la capacidad que gran número de sus mujeres han desarrollado para asesorar y acompañar procesos de desarrollo agropecuario al interior de la zona rural del municipio. A partir de esto, AMMUCALE se ha ido perfilando ante la Administración Municipal y otras entidades de apoyo, como una organización que teniendo como base la producción y comercialización de bienes de carácter agropecuario, tanto primarios como transformados, tiene también el potencial para vender servicios de

formación y asistencia teórica y técnica en los ámbitos social, económico y ambiental.

LECCIONES APRENDIDAS

Valorización y desarrollo del territorio al margen de la identidad territorial tradicional

Frente al aspecto de identidad y desarrollo territorial se observa que el proceso de AMMUCALE, más allá de ser una experiencia que retoma la identidad territorial para insertarse al mercado o que inicia un proceso de identidad del territorio a partir de lo que produce, es una experiencia que replantea la identidad que hasta el momento se manejaba.

Lebrija no ha sido un territorio sin identidad en términos de tejido social u orientación productiva, sin embargo la identidad que maneja en torno al monocultivo de piña y a actores tradicionales del desarrollo rural (administración municipal, productores a mediana y gran escala), no es una identidad que aporte al desarrollo municipal en toda su amplitud, por cuanto sus bases afectan o desconocen de manera parcial los procesos de desarrollo sostenible y el principio de inclusión social. Por este motivo, AMMUCALE se ha dado a la tarea de introducir cambios en el sistema económico tradicional, basándose en la producción agroecológica, la inserción de la mujer y los sectores pobres en la economía, la diversificación productiva y la apertura de nuevos espacios de comercialización para los bienes de origen agropecuario, hecho que acompañado con un posicionamiento de la mujer en los espacios de participación pública y la concepción del crecimiento económico con sentido social, empieza a modificar las pautas de productividad y administración del territorio, todo lo cual afecta las

concepciones tradicionales a partir de las cuales se estaba dando el desarrollo social, económico y ambiental de la zona.

En síntesis lo que se desea mostrar, es que en los casos en que la identidad territorial existente no posibilita la planeación realmente participativa del desarrollo ni el acceso a los mercados de los sectores con pequeña capacidad productiva, la organización de los actores sociales puede configurarse en una opción para transformar las concepciones, condiciones y prácticas tradicionales, para dar cabida a nuevos procesos de desarrollo que sin desconocer la importancia que la identidad tiene en el desarrollo territorial, posibilite el cuestionamiento de la misma y su nueva configuración.

El capital social y nuevas perspectivas de productividad

La experiencia muestra, cómo a partir de un proceso formativo que tuvo como objetivo acrecentar los conocimientos y habilidades de las mujeres para convertirse en sujetos activos de la economía y la administración municipal, basándose en el mejoramiento de la capacidad productiva agropecuaria, de comercialización y de participación pública, se fueron consolidando liderazgos que más allá de mantener la organización para facilitar el acceso a acciones formativas, abrieron la posibilidad de que la asociación participará activamente junto con las instituciones de soporte en el diseño y ejecución de las acciones necesarias para su desarrollo, a tal punto de convertirse en coejecutoras a título de contratantes de las mismas y en “profesionales prácticos” capaces de liderar y acompañar otros procesos formativos, acciones que realizándose mediante la figura de prestación de servicios, se convierten en nuevas opciones productivas para los actores sociales. Este avance que se explica por el enfoque y metodologías utilizadas por los organismos de soporte para realizar la capacitación al interior de la organización, el cual siendo incluyente y

relacionándose totalmente con la práctica, fue otorgando un nivel de cualificación que sobrepaso en varios casos las expectativas que se tenían.

En conclusión un proceso formativo enfocado bajo principios participativos y pedagógicos apropiados, además de nutrir el capital social de una organización en función de su objeto productivo y comercial, puede convertirse en una condición para abrir nuevos horizontes en cuanto al quehacer y producción económica del grupo organizado.

La diversidad en la comercialización como respuesta a la diversidad en la producción

Para el caso de la experiencia lebrijense, que no ha tendido a la conformación de un sistema o modalidad de producción que concentre todo el capital productivo ni se base en un solo tipo de producto, sino que por el contrario, cualifica a sus miembros y gestiona recursos para posibilitarles una producción individualizada o micro organizada (bajo la figura de los Comités Veredales o subgrupos de mujeres), se ha hecho pertinente la inserción en diferentes tipos de mercados, que según características particulares tales como infraestructura de transporte y comunicación, competencia, nivel de formalidad, cantidad de productos demandados y capacidades de negociación, brindan la posibilidad de comercialización a unas u otras mujeres según su especialidad, intereses y capacidad de respuesta a los requisitos de cada tipo de mercado.

A partir de esto se concluye que es posible abrir paso a experiencias productivas cuyo criterio de unificación no es precisamente la concentración de la modalidad productiva, sino otro tipo de principios^{*}, siempre y cuando en concordancia con

* Se hace referencia aquí a principios como el enfoque de producción (agroecológico, por ejemplo), el uso eficaz del capital existente (aprovechamiento

esto la organización misma posibilite el acceso a espacios de comercialización diferenciados que, facilitando la salida equitativa de los diferentes productos, brinden una ganancia y sostenibilidad económica a los productores según sus particularidades.

CONCLUSIONES

Sobre los ejes, hipótesis y preguntas orientadoras

- En el tema de **organización**, a partir de la experiencia de las mujeres de Lebrija, de sus éxitos y debilidades, puede decirse que la inserción de la asociación en el mercado y el manejo rentable y sostenible de los espacios de comercialización, están dados a partir de una estructura organizativa clara y legalmente definida, con capacidad de cubrir todo el espacio geográfico en que se encuentran sus participantes y que está orientada con principios claros y no negociables que orientan su actuar, de tal manera que pueda llevar una dinámica constante de producción y puesta en el mercado de sus bienes, que cuenta con credibilidad ante los clientes activos y potenciales, que posibilita la toma ágil, oportuna e incluyente de decisiones y que procura el acceso equitativo de las productoras tanto a los procesos de cualificación, como a los recursos gestionados y a los espacios de venta.

De igual forma es una organización que por su estructura y proceso y por las cualidades de sus actores tiene la capacidad de establecer relaciones con diversas entidades de apoyo técnico y financiero y, que posee un nivel de reconocimiento y negociación en la vida pública, que le permite tener acceso a las

y potenciación de lo que se tiene) y la inclusión social (inserción en la economía de sectores tradicionalmente excluidos)

posibilidades de desarrollo que se generan a partir de las políticas públicas a la vez que le facilita incidir en las decisiones que se toman en la administración de su territorio.

Otro factor que ha facilitado la inserción de AMMUCALE en el mercado, es que quienes se hallan vinculadas a la organización tienen capacidad de acceder y decidir sobre elementos como la tierra, la mano de obra y la materia prima, ya sea porque son de su entera propiedad o porque tienen un derecho familiar explícito ganado sobre su manejo. De igual manera, en lo que respecta a los bienes ha sido importante el hecho de poseer una característica identificable que les permitió integrarse fácilmente al mercado, su carácter orgánico y el hecho de provenir de un proceso social reconocido en la localidad.

- En lo relacionado con el ***papel de los organismos de soporte***, tal como puede apreciarse en el desarrollo de la experiencia de AMMUCALE, se concluye que estos abrieron la posibilidad de financiación, orientación, asesoría y acompañamiento, elementos básicos para el desarrollo de las capacidades y habilidades productivas y de comercialización de las asociadas, la identificación y relacionamiento con los mercados, el trámite de certificados de diferenciación y calidad y, la obtención de capital para iniciar y fortalecer los proyectos productivos.

Es indudable que para que la mujer avance en el proceso productivo y de comercialización, en un espacio con las características de monocultivo e inequidad de género propias de la zona en que se desarrolla esta experiencia, ha sido fundamental trabajar en la formación y capacitación que posibilite a la mujer, por una parte verse y pensarse de una forma distinta y por otra, dotarla de los conocimientos y habilidades necesarias para hacer de sus labores productivas a baja escala una opción económica rentable. Por lo anterior ha sido significativo para la organización y el éxito en la vinculación al mercado, el rol que diversos organismos de soporte han jugado en la cualificación de las mujeres en temas de

derechos sociales, organización social, manejo de relaciones y conflictos, visión empresarial, manejo contable, innovación productiva, producción limpia, etc.

Además de esto, algunas instituciones no sólo han servido de puente para la inserción en el mercado sino que han actuado como agentes que posibilitan la creación y apertura de espacios de comercialización particulares.

En todos los casos lo clave de los contactos institucionales es el tipo de relación que se estableció con ellos, siendo los principios de cooperación, equidad, trabajo coordinado y cualificación de los actores organizativos los que han prevalecido.

Por otra parte el relacionamiento institucional ha permitido la visibilización pública del proceso de desarrollo liderado por AMMUCALE y por ende, en el caso del proceso productivo, de los bienes que ofrece, cosa que ha posibilitado su conocimiento y puesta en el mercado.

De igual manera, las instituciones han cumplido un importante papel en las posibilidades de intercambio de la experiencia productiva con otras, de tal manera que han brindado condiciones para el intercambio de conocimientos que mejoren la producción y comercialización y para la construcción de nuevas relaciones y alianzas tendientes al mismo fin.

- Como en AMMUCALE, para el caso de organizaciones que no tienen una producción concentrada sino individualizada y que poseen gran número de miembros capaces de llevar a cabo esta producción y que por tanto ofrecen en su conjunto gran cantidad y diversidad de bienes según la especialización y capital de los productores, son varios los tipos de **mercados** que se manejan, teniendo cada uno de ellos sus características y exigencias particulares.

Así, espacios como las ferias, caracterizados por ser itinerantes y periódicos, requieren de mecanismos comunicativos que permitan un flujo de información veraz, suficiente y oportuna para que los productores asociados tengan tiempo de seleccionar, preparar y acopiar los productos a comercializar allí y concretar la logística necesaria para hacer viable la participación (presupuesto para el transporte, por ejemplo), lo cual exige a su vez una capacidad organizativa y productiva que permita dar respuesta adecuada a la convocatoria de comercialización en cualquier momento del año.

Espacios como los mercados veredales y el mercado metropolitano, exigen gran capacidad de negociación de los productores, conocimientos para llevar una contabilidad básica y manejar los cambios entre la oferta y la demanda. De igual manera requieren de la producción constante de ciertos bienes, situación por la cual, cuando las productoras habituales no tienen la capacidad de cubrir la demanda, la organización gracias a su dinámica de trabajo y relacionamiento interno puede adquirir o intercambiar los bienes con otros productores. Para el caso del mercado metropolitano se requiere además, de un nivel de gestión y constancia que permita cumplir con las formalidades que se tiene con el sistema de plazas por cuanto de no ser así el espacio se puede perder, dada la cantidad de productores rurales interesados en ingresar al espacio.

Espacios de mercadeo propios como el kiosco, exigen un nivel de comunicación, organización y especialización interna que garantice la cantidad necesaria de productos para la venta ordinaria, al mismo tiempo que requiere el manejo de criterios de atención al cliente, identidad y diferenciación productiva que actúen como estrategias de publicidad para el mantenimiento de los clientes habituales y la consecución de nuevos compradores, tanto minoristas como mayoristas.

- Las mujeres de AMMUCALE catalogan su **experiencia** como **exitosa** teniendo en cuenta que:

- Es una asociación femenina que a partir de su producción económica y el proceso social y ambiental que ha generado, ha logrado reconocimiento a nivel familiar, comunitario y municipal en un contexto con condiciones inequitativas de género para la participación y en donde el papel de la mujer en la economía familiar ha sido tradicionalmente invisibilizado
- Produce enmarcada en una filosofía de soberanía y seguridad alimentaria que propende por el mejoramiento de la calidad de vida y el desarrollo sostenible del territorio
- Es una organización de mujeres que ha logrado insertarse y mantenerse en mercados tanto rurales como urbanos a los cuales todas las productoras tienen un acceso equitativo
- Es un proceso femenino que se configura en una alternativa de resistencia al conflicto armado y en una posibilidad para el desarrollo de relaciones basadas en la cooperación y la solidaridad

- Las mujeres de AMMUCALE consideran que su experiencia es **sostenible** porque:

- Las asociadas tienen control sobre la cadena productiva
- La organización posibilita el acceso equitativo de todos los productores al mercado y por ende la adquisición colectiva de ganancias
- La inserción en el mercado ha sido acompañado de procesos de aprendizaje y crecimiento tanto individual como colectivo que fortalece el capital humano de la organización
- Existe una capacidad instalada que posibilita el funcionamiento normal de la organización y la multiplicación de conocimientos
- Los productos ofrecidos por la organización cuentan con un posicionamiento y reconocimiento en sus espacios de comercialización

- La organización tiene la capacidad para vincularse con otros en la medida de las posibilidades y constituir alianzas estratégicas en función de los objetivos organizativos, manteniendo su autonomía frente a procesos, instituciones y organizaciones con los cuales se interrelaciona

- AMMUCALE ha adquirido un nivel de incidencia en lo público y en lo privado, que le permite tomar decisiones sobre el ordenamiento del territorio, las iniciativas económicas y los procesos sociales a impulsar, la apertura de innovadores espacios de comercialización, etc.

- Frente al **tema territorial**, la organización de mujeres orientada por principios de sostenibilidad ambiental, seguridad y soberanía alimentaria y equidad de género, ha buscado la manera de insertar a la mujer activamente en las cadenas productivas por intermedio de unas actividades productivas centradas en esquemas que no son el común denominador de la producción rural lebrijense: las granjas productivas que integran diferentes tipos de cultivos y cría de especies menores y la elaboración y comercialización de conservas, productos aromáticos, vinos y derivados lácteos. De ahí que esta asociación muestre un componente de innovación en el ámbito agropecuario que, tiene sus efectos sobre todo el territorio en general y hasta en las pautas tradicionales mismas de relacionamiento institucional y de género, ya que ha posibilitado la inserción activa de la mujer en la economía, a partir de lo que ella sabe y desea hacer, la modificación de los roles tradicionales de género y la mirada de las instituciones de soporte que generalmente reconocían al hombre como único o mejor interlocutor válido y a los grandes productores como actores de relevancia económica para el municipio.

Sobre el proceso de sistematización

En cuanto a la experiencia del sistematizar el proceso de AMMUCALE quedan las siguientes conclusiones teóricas y metodológicas:

Desde CIDEMOS

- El acercamiento de los actores del proceso con las nociones, metodologías y técnicas de sistematización, con el propósito de generar y/o fortalecer actitudes de registro, evocación, reflexión, análisis y comunicación, constituyeron elementos fundamentales que facilitaron la realización de acciones reflexivas como ejercicio para retroalimentar y hacer extensiva la práctica
- La inclusión en la metodología de sistematización de dispositivos pedagógicos vinculados con la vida cotidiana de los actores de la experiencia, propició su participación en el ejercicio sistematizador y facilitó el reconocimiento y retroalimentación de los aprendizajes obtenidos en la práctica organizativa
- El componente participativo de la sistematización además de traducirse en el involucramiento de los actores de la experiencia en su reconstrucción, interpretación y transformación, pasó también por el hecho que algunos de éstos se vincularán de manera formal y remunerada al equipo de profesionales que coordinaron el proceso, lo cual posibilitó la generación de un liderazgo al interior de la asociación en el tema de sistematización, aseguró contar con contactos permanentes que sirvieron de puente con la cotidianidad de la organización y que facilitaron los procesos de convocatoria y, garantizaron unas condiciones económicas mínimas que posibilitaron el acompañamiento permanente de los actores sociales sin afectar sus ingresos familiares
- Para la experiencia que se sistematizó, resultó determinante la implementación de una metodología de sistematización, que contempló la realización de acciones tendientes al fortalecimiento del proceso, tales como, la generación de espacios de interlocución y reflexión entre los actores involucrados y la realización de acercamientos institucionales de tipo público y privado que han permitido rodear la iniciativa y apoyarla técnica y financieramente

- La validación permanente y simultánea de información mediante el diseño de boletines de socialización, la realización de jornadas de intercambio y validación y, la preparación de informes mensuales por parte de las facilitadoras comunitarias del proceso y del equipo coordinador, aseguraron el reconocimiento y retroalimentación de los saberes obtenidos a partir de la experiencia, lo mismo que la legitimidad de la información recolectada

Desde AMMUCALE

- Se concluyó que la experiencia organizativa de la asociación reporta unos aprendizajes y unas limitaciones que al no ser reconocidos, ni socializados, se pierden una vez concluyen las acciones o los procesos en ejecución, por ello es preciso develarlos y analizarlos si se quiere fortalecer y retroalimentar la propia práctica y aportar a otras en surgimiento
- El proceso de sistematización mediante la visibilización clara y colectiva de la historia de la experiencia, promovió el sentido de pertenencia hacia la asociación, hasta el punto de motivar la vinculación de algunas asociadas a procesos directivos y fortalecer el deseo de trabajar y comprometerse con los principios e ideales organizativos

Sobre el avance y situación actual de la experiencia

- Los avances más importantes develados en este proceso de sistematización son:
 - Sólida y funcional estructura organizativa que hace posible una permanente dinámica interna que le permite mantenerse activa, solucionar conflictos, adaptarse a las necesidades del mercado y trabajar de forma mancomunada con otras organizaciones e instituciones sin perder su identidad y autonomía

- Construcción de una red de aliados institucionales que han posibilitado la cualificación del capital social, la producción innovadora y sostenible y los nexos con diferentes mercados
 - Identificación de eficientes instrumentos y medios de comunicación y participación interna y externa
 - Posicionamiento de la mujer campesina en el ámbito público municipal y visibilización de su papel preponderante en el mejoramiento de la calidad de vida de su familia
 - Consolidación de liderazgos femeninos con capacidad para multiplicar conocimientos en vía del fortalecimiento del capital humano de la organización, la defensa de sus derechos y, el desarrollo sostenible
 - Productividad no sólo en términos de elaboración y comercialización de bienes primarios y transformados, sino también en términos de venta de servicios de formación y asistencia al desarrollo rural municipal
 - Implementación de un tipo de producción agropecuaria ambientalmente sostenible configurada y liderada por el pensar y actuar femenino
 - Valorización del territorio a partir de la diversificación productiva, la protección ambiental y la inclusión de sectores menos favorecidos en el ordenamiento y administración municipal
 - Conquista de cuatro espacios de comercialización que según sus características particulares brindan una oportunidad equitativa de comercialización a las mujeres productoras según sus recursos, necesidades y niveles de formación y especialización
- De igual manera en la actualidad se perciben algunas debilidades frente a las cuales queda la tarea de trabajar:
- Fortalecimiento de los procesos de multiplicación
 - Promover la visibilización y formación de nuevos liderazgos y el desarrollo de relevos generacionales

- Encontrar con la colaboración de otras organizaciones e instituciones, soluciones concretas a los problemas de infraestructura vial y de transporte
- Avanzar en la consolidación de un sistema productivo y de comercialización más sólido, que manteniendo la figura de trabajo en subgrupos o Comités Veredales, permita aprovechar al máximo el capital disperso de la organización y obtener mayores ganancias

RECOMENDACIONES

- Con respecto al fortalecimiento del proceso de multiplicación de conocimientos y la organización más clara de la producción, se puede trazar un esquema de adopción de capacitación técnica global, el cual tenga como eje central la interacción entre el SENA y la Administración Municipal, por intermedio de la UMATA. Este proceso debe estar dado en dos frentes esenciales, el primero y más importante es la capacitación en procesos de manejo productivo asociados a la organización y administración de pequeños negocios. Y el segundo una globalización de saberes técnicos que en el corto plazo permitan a las mujeres menos capacitadas, ponerse al día en los asuntos referentes a la producción agroecológica de bienes primarios y su transformación en materias útiles para el consumo.
- Aunque la diferenciación productiva es una característica clave de la organización sería apropiado procurar la identificación y selección de las líneas de producción más importantes y de mayor acogida en el mercado, a fin de realizar un tipo de especialización que permita utilizar de forma más eficiente los recursos propios de sus asociadas. Pues esto permitirá el acceso a mercados selectivos, la configuración de una marca comercial y la permanencia y crecimiento de una oferta concreta.

- Es necesario utilizar las capacidades de gestión y negociación evidenciadas por parte de la junta directiva, para concertar soluciones con las administraciones municipal y departamental, con respecto al mejoramiento de la malla vial que permita un adecuado y rápido acceso al mercado principal.

- Propiciar eventos de intercambio interveredales, que permitan a los comités aprender entre sí e ir replicando las experiencias exitosas. Sería interesante hacer gestiones para crear una experiencia como la Escuela Agroecológica a nivel local, ya que no todas las mujeres pueden acceder a los espacios de encuentro del proceso a nivel de provincia.

- Realizar gestiones para hacer posible la realización de eventos de comercialización propios de la organización con un cierto nivel de regularidad, esto puede fortalecer la inserción en el mercado orgánico e ir incidiendo en los hábitos de consumo de los habitantes del municipio.

REFERENCIAS

Asociación Municipal de Mujeres Campesinas de Lebrija. 1996. Estatutos. Documento legal de AMMUCALE

Secretaria Departamental de Planeación. 1999. Encuesta Agropecuaria Anual 1998. Documento oficial del departamento de Santander

Secretaría Municipal de Planeación. 2003. Esquema de Ordenamiento Territorial de Lebrija. Documento oficial del municipio de Lebrija