



FONDO MINK'A DE CHORLAVÍ
Convocatoria 2004

Proyecto

Sistematización participativa de la experiencia metodológica y los impactos de QUESINOR y las iniciativas micro-empresariales vinculadas.

Organización Coordinadora del proyecto:

FONDO ECUATORIANO POPULORUM PROGRESSIO (FEPP)
Ecuador

Responsable de la propuesta de la organización:

Raúl Eduardo Navas Viera

FEPP-Regional Ibarra

Oviedo 1118 y Luis C. Borja

Telefax: (06) 2956-031 / 2601-306

ibarra@fepp.org.ec

feppiba@andinanet.net

Puede usarse la dirección postal de la Oficina Central (Quito): Casilla 17-110-5202

Organización co-ejecutora:

UNIÓN DE ASOCIACIONES ARTESANALES QUESERÍAS SIERRA NORTE
QUESINOR

Ecuador

(b) Resumen ejecutivo

QUESINOR o la Unión de Asociaciones Artesanales Queserías Sierra Norte es una empresa de pequeños productores lecheros de la sierra norte de Ecuador que han logrado pasar del sector primario (producción de leche) al sector secundario (transformación de la materia prima en quesos y demás derivados lácteos, procesando hasta 650 litros diarios) y finalmente al terciario (comercialización directa de derivados lácteos en los principales mercados del país, con una cifra de ventas de 580.882,43 USD en el año 2003), logrando el posicionamiento de su marca y haciendo frente a la competencia de grandes firmas nacionales y multinacionales.

Además, a través de las organizaciones de base miembros de QUESINOR y propietarias de las plantas queseras, se impulsaron otras y originales iniciativas empresariales insertadas autónomamente en sus propios mercados dinámicos: cajas rurales de ahorro y crédito, tiendas comunitarias, botiquines pecuarios y un centro de salud.

QUESINOR, iniciada en 1996 fue premiada en Inglaterra con el “Worldaware – Business Awards 2001” en la categoría de “Empresas de Economía Solidaria” por su contribución al desarrollo de comunidades pobres a través de actividades productivas y comerciales sustentables e innovadoras. QUESINOR es una muestra de que la inserción en los mercados dinámicos actuales a través de estas iniciativas es posible.

La sistematización de la experiencia de QUESINOR y las empresas vinculadas es importante por un triple motivo: (i) en primer lugar, este proceso permitirá potenciar la confianza y entusiasmo de sus protagonistas reconociéndose y valorándose como una empresa exitosa ante las grandes dificultades de mercado que se están enfrentando; (ii) en segundo lugar, este proyecto generará aprendizajes técnicos y gerenciales que permitan superar las dificultades y enfrentar de forma sostenible las exigencias del mercado internacional; (iii) y por último, entendemos que QUESINOR ya ahora se ha convertido en un referente en el ámbito campesino, y sistematizar su experiencia dará luces a otras organizaciones y empresas campesinas del país.

Los beneficiarios directos serán todos los socios y dirigentes de la Unión y de las asociaciones de queseros y empresas vinculadas, así como trabajadores y administradores de las plantas y de la comercializadora. Los beneficiarios indirectos serán las organizaciones de acompañamiento (CTB, FEPP, CODESARROLLO¹), los técnicos implicados en la experiencia, las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales en general, los sectores de la sociedad civil ecuatoriana, latinoamericana y mundial que se interesan por QUESINOR como un modelo de desarrollo rural.

El objetivo general del proyecto es contribuir con la sostenibilidad de QUESINOR y las micro-empresas campesinas vinculadas a través de un proceso de sistematización participativa por parte de los actores beneficiarios, que les permita convertir las experiencias vividas en aprendizajes y fortalecer su organización para enfrentar los desafíos de la inserción en mercados dinámicos internacionales.

Además de la sistematización propiamente dicha, como objetivo está también la evaluación participativa del impacto de las experiencias en la calidad de vida y equidad de sus socios y socias y de los miembros de su comunidad.

Esperamos obtener como producto un informe de sistematización donde se recoja de forma clara y ordenada, descriptiva y analíticamente, la experiencia de QUESINOR y las micro-empresas vinculadas.

La metodología del proyecto responde a un ejercicio participativo de **interpretación crítica** de lo acontecido y lo relevante por parte de los propios beneficiarios de la experiencia sistematizada, generando en ellos nuevos conocimientos a partir de los conocimientos ya existentes y objetivizando lo experimentado para que ellos mismos puedan extraer aprendizajes que permitan cambiar y

¹ Cooperación Técnica Belga (CEB), Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP), Cooperativa de Ahorro y Crédito Desarrollo de los Pueblos (CODESARROLLO).

mejorar su futuro. Se combinan estratégicamente entrevistas en profundidad semi-estructuradas y distintas herramientas y actividades que entran dentro del paquete metodológico del Diagnóstico Rural Participativo: talleres grupales, grupos celulares, análisis FODA.

La organización coordinadora del proyecto es el Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP), organización no gubernamental sin fines de lucro (fundación privada), con domicilio social y estatus jurídico en la República del Ecuador.

La entidad co-ejecutora del proyecto es la Unión de Asociaciones Artesanales Queserías Sierra Norte (QUESINOR), legalmente constituida en fecha 17 de diciembre de 1998 como Unión de Asociaciones sin fines de lucro y con domicilio social y estatus jurídico en la República del Ecuador. Sus aportaciones al proyecto se harán vía proyecto “Fortalecimiento de la comercialización y producción de productos lácteos en la Sierra Norte del Ecuador” a través de los fondos procedentes de la CTB y administrados por la Unidad Ejecutora del Proyecto (UEP)².

El proyecto tiene una duración de 12 meses y el costo total es de 25,120.00 USD, de los cuales se solicita al Fondo un monto de 15,000.00 USD. El FEPP aportará en co-financiación el monto de 7,620.00 USD. QUESINOR, a través de la CTB, aportará en co-financiación el monto de 2,500.00 USD.

(c) Antecedentes y Justificación

En los últimos tiempos la globalización económica ha generado cambios muy profundos a nivel de estándares tecnológicos, patrones de consumo y métodos de gestión empresarial, condicionando y transformando los procesos productivos y comerciales.

Este proceso globalizador cobra especial relevancia en Ecuador y en el momento actual con la inminente firma del Tratado de Libre Comercio (TLC) con EEUU que, entre muchos otros efectos, va a suponer una apertura de los mercados e incremento de la competitividad internacional, con la invasión al mercado ecuatoriano de productos, entre ellos agropecuarios, a bajo precio por estar subvencionados por el gobierno norteamericano³. Además, no hay que olvidar los efectos de la dolarización sufrida por Ecuador y especialmente por las economías familiares rurales en el año 1999, entre los que se destaca la pérdida dramática de competitividad frente a los países vecinos y tradicionalmente importadores de los productos ecuatorianos. Las provincias norteñas de Carchi e Imbabura, donde se ha desarrollado la experiencia objeto de sistematización, están en un proceso de reconstrucción de su mercado, ante la pérdida del mercado colombiano que era su referente inmediato y directo.⁴ Estas dos provincias del norte del país superan al porcentaje nacional y al de la región Sierra de desnutrición crónica y desnutrición global. En una zona donde se ubica la experiencia objeto de sistematización, un estudio realizado por el Proyecto Manrecur II/FUNDAGRO reveló que el mayor porcentaje de familias se encuentran en pobreza crónica⁵.

En este contexto, la experiencia de los pequeños productores lecheros que conforman la Unión de Asociaciones Artesanales Queserías Sierra Norte, QUESINOR, iniciada en 1996, es una muestra de

² La UEP es el organismo sin personalidad jurídica creado a razón del Convenio de Cooperación Técnica entre el Reino de Bélgica y la República del Ecuador de fecha 5 de diciembre de 2002, con el fin de administrar el proyecto “Fortalecimiento de la comercialización y producción de productos lácteos en la Sierra Norte del Ecuador”.

³ En la cuarta ronda de negociación del TLC celebrada en Puerto Rico los días 13 al 17 de septiembre, y al igual que en los eventos anteriores, se está negociando fuertemente el desmantelamiento del Sistema de Franja de Precios que protege a bienes agrícolas y ganaderos como la leche y derivados. *Diario El Comercio, miércoles 15 de septiembre de 2004.*

⁴ La dolarización provocó sus más grandes estragos en el sector agrícola, debido a la reducción casi total del comercio, tanto formal como informal. A manera de ejemplo, en el año 2003 el Servicio de Rentas Internas reportó la cancelación de 450 números del Registro Único de Contribuyentes, de personas radicadas en Tulcán, ciudad en la provincia de Carchi y fronterera con Colombia.

⁵ Hogares con tierra: 41,8% pobreza crónica, 28,9% pobreza reciente; Hogares sin tierra: 41,8% pobreza crónica, 19,4% pobreza reciente. *Encuesta CarchiPop/Manrecur Elaboración: Arellano et al, 2000.*

que la inserción de poblaciones marginadas⁶ a través de iniciativas productivas competitivas y de base asociativa en los mercados dinámicos actuales es posible.

La Unión –QUESINOR– es un organismo de segundo grado con personería jurídica que agrupa a 13 queserías campesinas u organizaciones⁷ de pequeños productores lecheros de 13 pueblos distintos y con más de 295 socios de dos provincias del norte de Ecuador, Carchi e Imbabura, resultado de una alianza estratégica alrededor de un producto, los derivados lácteos, para introducirlo y mantenerlo en el mercado.

La Unión cuenta con un sistema organizacional y orgánico que permite el ejercicio de la representatividad de todas las asociaciones de base en diversos foros institucionalizados. Una importante característica de QUESINOR en lo que respecta a su integración en la cadena productivo-comercial del sector, es que dispone de una planta transformadora-comercializadora que vende de forma centralizada los productos de las queserías una vez empacados bajo la marca “QUESINOR” en los principales mercados del país. Dispone de puntos de venta y distribución propios en Quito, Guayaquil e Ibarra al momento y anteriormente existía otro en Tulcán (frontera con Colombia). Se dispone además de una estructura de comercialización en Colombia, llamada “QUESINOR Colombia”, aunque actualmente y desde la dolarización está inoperativa.

Actualmente las asociaciones de queseros están comprando a sus socios y proveedores unos 6.500 litros de leche diarios para procesamiento de derivados lácteos. La comercializadora está comprando productos lácteos a las asociaciones en una cantidad equivalente a unos 3.500 litros de leche diarios. Las ventas de derivados lácteos a través de la comercializadora en el último semestre (enero-junio 2004) ascendieron a 241.115,73 USD⁸. En el año 2003 se facturó por una cantidad de 580.882,43 USD. En el ámbito campesino, hay pocas experiencias que en la actualidad tengan la dimensión en comercialización y producción que tiene QUESINOR. Con estas cifras no es de extrañarnos que los principales competidores directos de QUESINOR no sean los pequeños productores del sector informal, sino las principales empresas privadas del país que producen y venden queso a las grandes superficies comerciales (González, El Kiosco, Rey Queso, El Campirano, Parmalat, etc.).

A través de QUESINOR y sus organizaciones de base asociadas, se ha logrado la integración económica de las pequeñas economías domésticas, aumentando sustancialmente la capacidad de negociación de los pequeños productores lecheros, agrupando las cantidades vendibles de producto, mejorando su calidad y añadiendo valor mediante diferentes procesos de industrialización. Además de fortalecer su posición en el mercado, QUESINOR ha logrado superar una triple barrera en el ámbito de la comercialización: (i) la impuesta por la amplia cadena de intermediarios que hacía de los pequeños productores víctimas de los abusos de comerciantes y prestamistas usureros⁹; (ii) la que viene impuesta por las importaciones desde países vecinos como Colombia de bienes similares a precios inferiores; (iii) y la propia competencia entre los mismos productores lecheros y de derivados lácteos ahora asociados y luchando por un objetivo común.

⁶ Los socios de las asociaciones tienen actualmente una media de 5 hectáreas y 3 vacas. Esta relación denota cierta precariedad económica por cuanto 5 hectáreas permiten actividades de pastoreo para 4 vacas. A su debilidad económica hay que añadirle otros déficits históricos: educación, sanidad, etc.

⁷ Antes de la salida voluntaria de la quesera Apangora en el año 2002, la Unión estaba conformada por 14 queseras. Actualmente la Unión está conformada por las siguientes Asociaciones: Palo Blanco (Comunidad Palo Blanco), Sigsipamba (Comunidad San Francisco de Sigsipamba), La Libertad (Barrio San Francisco), Monte Olivo (Parroquia Monteolivo), Cambugán (Comunidad Cambugán), San Isidro (Parroquia San Isidro), Asociación 6 de Julio (Comunidad El Hato de Mira), Asociación mariscal Sucre (Parroquia Mariscal Sucre), Asociación San Pedro de Santa Martha de Cuba (Parroquia Santa Martha de Cuba), Asociación San Francisco de la Línea Roja (Comunidad San Francisco de la Línea Roja), Guananguicho (Comunidad Guananguicho Norte), Asociación Julio Andrade (Comunidad Casafria) y Asociación Cochapamba (Comunidad Rancho Chico).

⁸ De entre los 11 productos que comercializa QUESINOR, y a título de ejemplo, se vendieron en ese mismo periodo (enero-junio 2004) 80.370 quesos frescos de 500 gr., 35.113 quesos mozzarellas de 350 gr., 12.974 quesos rallados de 250 gr., 9.641 manjares de leche de 125 gr., 7.983 quesos panadería de 400 gr.

⁹ En un mercado tan dinámico como el de los lácteos y sujeto a la imposición de condiciones por parte de los intermediarios, las queseras se han convertido en instancias que regulan y estabilizan el precio de la leche y norman la periodicidad de pago, lo cual incide directamente sobre los ingresos familiares de los socios y no socios de las queseras.

Así, del sector primario (producción de leche) del que participaban los pequeños productores se pasó al sector secundario (transformación de la materia prima en quesos y demás derivados lácteos) y finalmente al terciario (comercialización de derivados lácteos en los principales mercados de Ecuador), logrando el posicionamiento de su marca y haciendo frente a la competencia de grandes firmas nacionales y multinacionales.

Sin embargo, la experiencia empresarial de QUESINOR no se agota en la cadena de derivados lácteos. A través de las organizaciones de base miembros de QUESINOR y propietarias de las plantas queseras, se impulsaron otras y originales iniciativas empresariales insertadas autónomamente en sus propios mercados dinámicos: hasta el momento, 7 cajas rurales de ahorro y crédito, 2 tiendas comunitarias, 7 botiquines pecuarios y un centro de salud. A través de todas estas micro-empresas se están dando varios servicios a la comunidad (relacionados o no con su propio objetivo empresarial) y, consiguientemente, representan un mecanismo de redistribución de utilidades a todos sus miembros. Uno de los principios básicos que fundamentaron la creación de QUESINOR era que los beneficios de la iniciativa no se retengan en los 20 ó 30 socios de la quesera, sino que repercutieran en toda la comunidad. En estos 10 años desde el inicio de la primera quesera se han vivido muy variadas experiencias en este sentido: desde apoyo económico para reparar el techo de la iglesia o mejora de caminos (entablando acuerdos con los cabildos) hasta la organización y financiamiento de fiestas comunitarias, pasando por la tramitación de escrituras públicas para la legalización de terrenos y coordinación de dichas actividades con el Municipio, organizaciones no gubernamentales, etc.¹⁰ Es especialmente relevante el trabajo realizado desde las asociaciones y a través de las cajas de ahorro y crédito vinculadas en referencia al acceso al crédito para la comunidad: hipotecando el terreno y construcción de la quesera, algunas asociaciones han facilitado financiamiento en forma de créditos para muchos miembros de la comunidad no socios de la quesera.

El proceso constructivo y la actual situación estructural de cada asociación son distintos en cada caso¹¹. Sin embargo, todas han partido de un mismo punto, que es el aprovechamiento de la quesera como motor del desarrollo en sus comunidades. La rentabilidad financiera, condición ineludible para seguir impulsando desarrollo, ha sido aprovechada y canalizada en mayor o menor medida a la comunidad, y de formas muy diversas según los casos.

En cada asociación, todas las micro-empresas se articularon estructuralmente al igual que las queseras: pendiendo en el organigrama estructural de la asociación, y siendo los pequeños productores de leche los gestores y propietarios de las mismas. Sin embargo, la propia dinámica comunitaria y el continuo afán y necesidad de ampliar el servicio a la comunidad, han hecho que muchas de estas iniciativas se hayan abierto a otros socios. Tal es el caso de las cajas de ahorro y crédito, que se han abierto espectacularmente a nuevos socios y clientes no miembros de las asociaciones de queseros¹² y han entablado autónomamente relaciones estratégicas con organizaciones financieras y no financieras como CODESARROLLO (cooperativa de ahorro y crédito de ámbito nacional), municipios, fondos fiduciarios, etc. Seis de estas cajas, por ejemplo, forman parte ya de la recién creada Red de Entidades Financieras Rurales Sierra Norte (REFIDER) impulsada por el FEPP y que acoge un total de 18 cajas rurales de Carchi e Imbabura. Las 7 cajas de ahorro y crédito vinculadas a las asociaciones¹³ tienen más de 760 socios, unos ahorros de 39,443 USD y una cartera de crédito (productivo y no productivo) de hasta 81,926500 USD, con una morosidad del 2%.

¹⁰ La quesera Mariscal Sucre en el año 2003 coordinó e impulsó con el Municipio la tramitación de 120 escrituras públicas de legalización de terrenos de vecinos de la comunidad, lográndolo rápidamente y con un muy bajo costo.

¹¹ El caso de la quesera de Guananguicho, como ejemplo especialmente original, al crearse la asociación sus miembros se juntaron para ofertar en grupo sus servicios como jornaleros en el campo, hasta que reunieron suficiente dinero para hacer frente a las inversiones necesarias para adquirir el terreno, el material de construcción y los instrumentos y maquinarias necesarios para la quesera.

¹² Un ejemplo: la caja "Colonia Huaqueña" en Mariscal Sucre, tiene 178 socios de los cuales tan solo 25 lo son también de la quesera.

¹³ Existen cajas en las queseras Mariscal Sucre, Gananguicho, Santa Martha de Cuba, Linia Roja, Palo Blanco, El Hato y San Isidro (aunque esta última caja está actualmente inactiva).

Ahora bien, el éxito de QUESINOR, y en congruencia con la convocatoria del Fondo, debe interpretarse en términos mucho más amplios que los estrictamente empresariales (resultados económico-financieros positivos e inserción sostenible en mercados dinámicos de lácteos, de capitales, etc.). De hecho, estos logros empresariales tan solo pueden entenderse junto a otros de carácter organizativo, sociales y culturales: el desarrollo de capacidades de iniciativa y gestión empresarial para la movilización de recursos locales y la generación de procesos de crecimiento, la formación de líderes, la generación de un sentido de pertenencia e identificación con un grupo, el compromiso de la organización asociativa con la comunidad local, el incremento de la participación, la incorporación de sectores tradicionalmente marginados y discriminados, etc.

Aunque ya existía una tradición quesera en la zona de influencia de QUESINOR¹⁴, no es hasta enero de 1996 que esta experiencia empresarial cobra verdadero impulso. Es en esta fecha que se da inicio al “Programa de Queserías Sierra Norte” (PQSN) enmarcado en el Convenio de cooperación técnica suscrito en 1980 entre el Reino de Bélgica y la República del Ecuador. Financiado por el Reino de Bélgica, este programa comprende tres fases que han sido administradas y ejecutadas por una parte belga (actualmente la Cooperación Técnica Belga-CTB) y una contraparte ecuatoriana, el FEPP por delegación del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG). Finalizado el PQSN en octubre de 2003, y tras 6 meses en que QUESINOR funcionó autónomamente, se inició el proyecto “Fortalecimiento de la comercialización y producción de productos lácteos en la Sierra Norte del Ecuador”, que finalizará en marzo de 2006. Este proyecto de sistematización debe enmarcarse dentro de esta etapa final de acompañamiento de QUESINOR, que corresponde a una fase de consolidación de la experiencia a través del fortalecimiento de la sostenibilidad económica y organizativa de toda la cadena productiva.

Consiguientemente, en la construcción de QUESINOR, a más de los campesinos, que son los principales actores, han tenido roles importantes la Administración General para la Cooperación al Desarrollo del Reino de Bélgica y su organismo ejecutor, la Cooperación Técnica de Bélgica (CTB), el Ministerio de Agricultura y Ganadería, el Ministerio de Relaciones Exteriores de Ecuador a través del Instituto Ecuatoriano de Cooperación Internacional (INECI), así como la Regional del Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP) en Ibarra y la cooperativa de ahorro y crédito CODESARROLLO.

Todos estos actores, y muy especialmente los campesinos, tuvieron una gran satisfacción con el reconocimiento internacional de QUESINOR al recibir en Inglaterra el premio “Worldaware – Business Awards 2001” en la categoría de “Empresas de Economía Solidaria”, por su contribución al desarrollo de comunidades pobres a través de actividades productivas y comerciales sustentables e innovadoras. Los jueces que entregaron el premio consideraron que su desempeño empresarial a riesgo compartido, su espíritu solidario y la labor pionera merecían ser conocidos y divulgados en todo el mundo. Sin embargo, sus principales protagonistas, los campesinos, saben muy bien que en QUESINOR hay todavía vacíos, dificultades y problemas a los que es necesario ver como desafíos que hay que enfrentar.

En este sentido, y como parte de la misma finalidad del presente proyecto de sistematización, es importante hacer mayor hincapié en las problemáticas que se están viviendo actualmente en QUESINOR. En este último año, y como producto de muy diversos problemas técnico-organizativos a nivel de las pequeñas fincas, las plantas queseras, la comercializadora, el encadenamiento de todos los procesos productivos y de comercialización, y otros factores externos, se ha podido observar una cada vez más frágil concienciación de los socios respecto de su pertenencia a la Unión (vía asociaciones de base), y una cierta desconfianza de algunos socios y dirigentes respecto a las posibilidades de desarrollo empresarial y preservación de sus valores¹⁵. A pesar de las cifras de ventas citadas más arriba, no se ha conseguido levantar el rubro de las utilidades netas y los problemas de liquidez persisten de forma grave.

¹⁴ Dos de las 13 queseras de QUESINOR ya existían antes del inicio del PQSN en 1996. Sigsipamba fue creada en 1989 y La Libertad en 1994.

¹⁵ Un par de asociaciones, Cambugán y Julio Andrade, aunque siguen perteneciendo a la Unión, han reducido sus relaciones con la misma.

Éstas dificultades fueron las que en parte determinaron el surgimiento de esta propuesta, como respuesta de la voluntad de recrear, considerando ya la historia hecha, un renovado proceso organizativo que busque reconocerse y valorarse como una empresa exitosa ante las grandes dificultades de mercado que enfrentan sus participantes. Los miembros de QUESINOR, justos en este momento, deben reflexionar para aprender y decidir su futuro.

Esto implica que en el proceso de sistematización se hará un doble esfuerzo por reconocer los éxitos y preguntarse por sus razones, y también por analizar los continuos problemas que se van presentando y todo aquello que al momento se siente como “fracaso” de forma generalizada.

La posibilidad de sistematizar y revisar participativamente esta experiencia por parte de sus protagonistas permitirá recobrar la confianza y entusiasmo en la aventura QUESINOR. La generación de procesos de reflexión crítica y aprendizaje dentro de la propia organización son ahora más que nunca de vital importancia si tenemos en cuenta, además, factores externos como la apertura de mercados y el incremento de la competencia desleal que va a suponer la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio entre Ecuador y Estados Unidos de América. Esta experiencia sistematizadora debe permitir superar estas dificultades y enfrentar de forma sostenible las exigencias del mercado internacional.

Del mismo modo, realizar una sistematización participativa en el próximo año, coincidiendo con la finalización del proyecto “Fortalecimiento de la comercialización y producción de productos lácteos en la Sierra Norte del Ecuador” y, por consiguiente, del apoyo de la Unidad Ejecutora del Proyecto (UEP)¹⁶, representa una enorme oportunidad en términos de complementariedad al objetivo de consolidación de la experiencia y empoderamiento definitivo de sus participantes. La programación del proyecto para el año 2005 y hasta marzo de 2006 está centrada principalmente en capacitación y fortalecimiento en gestión y producción. Sin duda esta experiencia sistematizadora agregará mucho valor a la labor programada.

Además, entendemos que QUESINOR ya ahora se ha convertido en un referente en el ámbito campesino, y sistematizar su experiencia dará luces a otras organizaciones y empresas campesinas del país.

Como antecedentes más reciente de este proyecto de sistematización está el trabajo de recopilación y ordenación sistemática de información histórica y secundaria de la experiencia de QUESINOR, realizada por la Licenciada Giuseppina Sara Da Ros, profesora de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Dicho trabajo no trató las asociaciones, las plantas queseras ni las demás micro-empresas vinculadas de forma detenida, y no fue llevado a cabo a través de un proceso participativo, sino que respondió a una inquietud de procesamiento y ordenación de la abundante información escrita que existe al respecto. Sin duda, este trabajo representará de gran ayuda al equipo facilitador del proyecto, como herramienta útil en el proceso inicial de revisión y estudio de información secundaria.

Otros antecedentes recientes los representan las instancias de auto-evaluación institucional o informes semestrales de avance (el último corresponde al periodo enero-junio 2004) del proyecto en vigor y una evaluación externa del Programa de Queserías Sierra Norte realizada en fecha 23 de septiembre de 2002 por la Fundación Brethren Unida.

(d) Objetivos generales y específicos

Objetivo general:

Contribuir con la sostenibilidad de QUESINOR y las micro-empresas campesinas vinculadas a través de un proceso de sistematización participativa por parte de los actores beneficiarios, que les

¹⁶ UEP está gestionada bajo la responsabilidad directa de un director nacional y codirector internacional financiado por el Reinado de Bélgica. Este último va a finalizar su participación en el proyecto en el mes de abril de 2005, quedando las funciones de dirección en manos del director nacional. El proyecto finalizará en abril de 2006.

permita convertir las experiencias vividas en aprendizajes y fortalecer su organización para enfrentar los desafíos de la inserción en mercados dinámicos internacionales.

Objetivos específicos:

1. Identificar actores directos e indirectos y los grupos de interés participantes en la construcción de QUESINOR y las diferentes iniciativas micro-empresariales vinculadas a 6 asociaciones de pequeños productores queseros.
2. Describir la situación económica, social, política, institucional y ambiental que tenían las familias con miembros en las 6 asociaciones y en su territorio antes de la constitución de las mismas.
3. Reconstruir el proceso histórico de la experiencia de desarrollo de QUESINOR y las micro-empresas vinculadas a las 6 asociaciones, caracterizando especialmente la participación de los beneficiarios, el modelo gerencial de las iniciativas y la situación en la cadena productivo-comercial.
4. Analizar la situación actual, interna y externa, de QUESINOR y las diferentes iniciativas micro-empresariales vinculadas a las 6 asociaciones de pequeños productores queseros.
5. Evaluar participativamente el impacto de QUESINOR y de las 6 asociaciones y micro-empresas vinculadas en la calidad de vida y equidad de sus socios y socias y de los miembros de su comunidad.
6. Identificar aprendizajes, reflexionar y recopilar propuestas de las diferentes categorías de actores focalizadas hacia la sostenibilidad de QUESINOR y las demás iniciativas micro-empresariales asociadas.
7. Redacción de un informe de sistematización y socialización del mismo con los principales actores directos e indirectos.

(e) Metodología del proyecto

La base metodológica del proyecto descansa en la idea de que *“la sistematización busca sacar a la luz la teoría que está en la práctica”* (Barnechea, González y Morgan, Julio de 1998, Lima). Partiendo de este planteamiento, la metodología aquí expuesta deberá responder a un ejercicio de **interpretación crítica** de lo acontecido y relevante por parte de los propios beneficiarios de la experiencia sistematizada. El objetivo es generar en los propios actores de la experiencia nuevos conocimientos a partir de los conocimientos ya existentes, objetivizando lo experimentado para que ellos mismos puedan extraer aprendizajes que permitan cambiar y mejorar su futuro. Siempre hay que tener presente que este ejercicio de sistematización tiene un sentido de carácter eminentemente transformador por cuanto pretende mejorar, enriquecer e impulsar las experiencias sistematizadas, además de compartir los aprendizajes con otros grupos, organizaciones o actores sociales.

La metodología aquí expuesta pretende integrar tres enfoques simultáneamente: (i) un enfoque participativo; (ii) un enfoque de equidad; (iii) y un enfoque con miras a la cadena productivo-comercial de las micro-empresas.

El primer enfoque responde a la misma congruencia con la principal finalidad del proyecto: crear un proceso de retroalimentación de conocimientos y concienciación en los mismos protagonistas de la experiencia sistematizada que les permita, por un lado, impulsar su confianza y entusiasmo en las empresas de que forman parte y, por otro lado, enfrentar de forma sostenible las exigencias del mercado internacional mediante el mejoramiento de los procesos productivos y de comercialización, entendidos de forma integral. Una doble finalidad, el empoderamiento y el perfeccionamiento de la técnica empresarial de los protagonistas, que deberán combinarse a lo largo de toda la experiencia sistematizadora.

Así, el equipo del proyecto tendrá un rol facilitador y de enriquecimiento del proceso de reflexión crítica de los beneficiarios. Con el objeto de conseguir un buen nivel de contrastación y calidad de la información van a usarse diversas y complementarias herramientas simultáneamente (método de la triangulación): talleres y dinámicas participativas a diferentes niveles (celulares por especialización y jerárquicos), entrevistas semi-estructuradas, comparaciones fotográficas, etc. Sin embargo, pensamos que sería perder una gran oportunidad si no incorporáramos en el propio equipo de facilitadores a algunos de los involucrados en QUESINOR y las empresas vinculadas. En este sentido, una de las actividades preliminares será la de selección y formación de unos 3 ó 4 miembros del equipo de facilitadores de entre los administradores de las plantas, directivos o socios de las asociaciones. Con esta metodología se pretende lograr una mayor participación activa a lo largo de toda la sistematización y maximizar el proceso de aprendizaje de los que, una vez finalizado el proyecto, van a permanecer luchando por la empresa.

Como segundo enfoque, las actividades y herramientas implementadas en los talleres tendrán siempre presente aspectos de equidad de género y distribución equitativa de utilidades entre grupos marginados (especialmente comparando socios y no socios o campesinos sin tierras). Este enfoque cobrará especial relevancia en la consecución del objetivo 5 correspondiente a la determinación participativa del impacto de las experiencias sistematizadas.

Como tercer enfoque, las actividades buscarán siempre poner de relieve la situación del campesino y sus micro-empresas en las diversas cadenas económicas en que están insertados (principalmente del sector lechero).

Debido a la envergadura de la experiencia de QUESINOR y las iniciativas micro-empresariales vinculadas¹⁷ y para lograr una bien representativa información de los núcleos productivos y micro-empresas de servicios asociadas, se seleccionarán para la sistematización a 6 asociaciones de las que se deriven, como mínimo, 3 cajas de ahorro y crédito, 2 tiendas comunitarias, 3 botiquines pecuarios y 1 centro de salud, catalogándolas de acuerdo a su desarrollo y tomando en cuenta su ubicación geográfica diversa. Así, dos que corresponden a una quesera que ha alcanzado mayor nivel de sostenibilidad (Lina Roja, Guananguicho o Santa Martha de Cuba); dos que corresponden a una quesera medianamente desarrollada (Mariscal Sucre, Palo Blanco o Monte Olivo) y dos que correspondan a una quesera con dificultades (Sigsipamba, La Libertad o Julio Andrade). Sin embargo, las demás asociaciones tendrán también la oportunidad de participar en el proceso de sistematización a través de las actividades programadas específicamente para con los miembros representativos del organismo integrador de segundo grado (la Unión), y a través de los talleres celulares programados con los administradores de todas las plantas y las entrevistas semi-estructuradas a actores directos e indirectos. Para la selección de las cajas de ahorro y crédito a sistematizar se aplicará el mismo criterio.

El proyecto será ejecutado por un equipo que estará formado por dos expertos facilitadores, Edmundo Efraín Narzáez y José Nebot Muns que se encargarán de solicitar a la Unión la elección del resto del equipo de facilitadores, organizará e implementará la formación del mismo y, juntamente con todos desarrollarán el diseño de las actividades y talleres, la ejecución de las mismas, y la discusión y análisis de los productos del proyecto. Junto con la coordinación del proyecto, redactarán el Informe Final de Sistematización. El licenciado Edmundo Narváez es actualmente el director del proyecto “Fortalecimiento de la comercialización y producción de productos lácteos en la Sierra Norte del Ecuador” y ha estado vinculado a QUESINOR desde el año 2000 como técnico social del FEPP. El licenciado José Nebot ha estado vinculado a QUESINOR desde el mes de julio de 2004 como asesor externo en procesos empresariales.

La metodología diseñada para alcanzar los objetivos del presente proyecto ha sido escogida siempre pensando en sus posibilidades para maximizar la participación activa de los beneficiarios. En este sentido, durante la celebración de talleres en las diferentes comunidades se prevé que los técnicos pernocten en las mismas para poder realizar los eventos en horas tardías y garantizar el máximo

¹⁷ 13 asociaciones con 13 queseras, 2 tiendas comunitarias, 7 botiquines pecuarios, 7 cajas de ahorro y crédito, 1 centro de salud.

quórum. Asimismo, van a aprovecharse espacios de comunicación y planificación ya institucionalizados como las reuniones mensuales de planificación de producción y ventas con los administradores de las plantas queseras, las reuniones mensuales del Comité Ejecutivo de QUESINOR, etc.

La orientación metodológico-práctica ha sido extraída del conjunto de sugerencias de la Guía Metodológica elaborada por PREVAL Y FIDAMERICA “Sistematización de experiencias locales de desarrollo agrícola y rural – Guía Metodológica y Guía de Terreno” (Berdegué, Ocampo y Escobar, Agosto 2000).

El eje de sistematización

El punto de partida para la elección de QUESINOR y las iniciativas micro-empresariales vinculadas como objeto de sistematización fue la necesidad de explicar de forma clara y ordenada los factores claves del éxito de la misma en cuanto ha supuesto la inserción de pequeñas economías campesinas en mercados dinámicos locales, nacionales e internacionales. El eje temático que guiará el proceso de sistematización será, por consiguiente, esta **inserción en mercados dinámicos por parte de los pequeños campesinos tradicionalmente marginados, convertidos ahora en empresarios y micro-empresarios**.

Especificación de metodologías

Objetivo específico 1: *Identificar actores directos e indirectos y los grupos de interés participantes en la construcción de QUESINOR y las diferentes iniciativas micro-empresariales vinculadas a 6 asociaciones de pequeños productores queseros.*

El logro de este objetivo es requisito necesario para el correcto desarrollo de todo el proceso de sistematización posterior. Los actores directos serán aquellos que han participado en la toma de decisiones de las experiencias a sistematizar, han aportado recursos o han recibido impactos directos de la misma. Los actores indirectos serán los que, no siendo actores directos según lo anterior, han tenido cierta influencia en la experiencia.

Método

Mediante entrevistas dirigidas, los actores se identificarán de forma precisa agrupándolos por grupos de interés, señalando el número de personas del grupo y nombres y apellidos de sus representantes. Asimismo, se clasificarán en cuatro grupos por orden de prioridad según las sugerencias de la Guía Metodológica elaborada por PREVAL Y FIDAMERICA “Sistematización de experiencias locales de desarrollo agrícola y rural – Guía Metodológica y Guía de Terreno” (Berdegué, Ocampo y Escobar, Agosto 2000).

Actividades o herramientas

Simultáneamente al estudio de información secundaria, se realizarán entrevistas a informantes clave focalizadas hacia la identificación y clasificación de actores.

Participantes

El equipo de sistematización entrevistará a los principales técnicos de las instituciones de apoyo, así como a dirigentes y administradores de la Unión y las asociaciones y micro-empresas vinculadas.

Resultados o productos

Cuadros de identificación y priorización de actores, grupos de interés y sus representantes.

Objetivo específico 2: *Describir la situación económica, social, política, institucional y ambiental que tenían las familias con miembros en las 6 asociaciones y en su territorio antes de la constitución de las mismas.*

La descripción se realizará recuperando la memoria de sus protagonistas, haciendo especial hincapié en los factores que más afectaban a la calidad de vida de los habitantes de la comunidad, las diferencias que existían a nivel de repartición de la riqueza y de género, y la situación económico-laboral y posición que los campesinos y campesinas ocupaban en la cadena productivo-comercial a través de sus respectivas economías.

Método

Entrevistas en profundidad semi-estructuradas y Diagnóstico Rural Participativo.

Actividades o herramientas

Primeramente, y por cada una de las asociaciones de queseros y/o micro-empresas vinculadas, se realizarán entrevistas semi-estructuradas a los principales actores directos e indirectos focalizadas hacia la recuperación de la memoria sobre la situación anterior a la constitución de la asociación o micro-empresa.

Tras el análisis de la información recabada por el equipo facilitador con las entrevistas, se organizará un taller grupal de dos días de duración por asociación de queseros y caja de ahorro y crédito. La caja se considera autónomamente a efecto de los talleres y no como otra micro-empresa vinculada a la asociación de queseros, por su elevado número de socios (queseros y, sobretodo, no queseros). Con el objetivo de orientar las sesiones, se usarán herramientas de visualización varias (cronogramas, diagramas de cadena productivo-comercial, etc.). En caso de ser necesario, se realizarán actividades de construcción de consensos.

Este taller grupal de dos días de duración va a servir para la consecución de los objetivos específicos 2, 3 y 4. De este modo va a lograrse una mayor coherencia de los resultados manteniendo la continuidad secuencial lógica: cómo estábamos-qué hemos hecho-cómo estamos. A este taller lo llamaremos **taller (A)**. En total se han programado 9 talleres A (6 asociaciones y 3 cajas de ahorro y crédito).

Complementariamente, se consultará información secundaria.

Participantes

El equipo facilitador programará y ejecutará las entrevistas a técnicos de la UEP, del FEPP y de CODESARROLLO, dirigentes y administradores de las asociaciones y micro-empresas vinculadas y otros actores relevantes al efecto. En el taller (A) participarán, además del equipo facilitador, dirigentes, administradores y socios de las asociaciones y micro-empresas vinculadas, clientes y proveedores de las mismas.

Resultados o productos

Informe descriptivo de las condiciones existentes en el territorio donde se ubican las asociaciones, y de la situación socio-económica de las familias con miembros en las asociaciones, antes de su constitución.

Objetivo específico 3: *Reconstruir el proceso histórico de la experiencia de desarrollo de QUESINOR y las micro-empresas vinculadas a las 6 asociaciones, caracterizando especialmente la participación de los beneficiarios, el modelo gerencial de las iniciativas y la situación en la cadena productivo-comercial.*

La reconstrucción se realizará, igual que en el objetivo anterior, a través de la recuperación de la memoria de los protagonistas y actores indirectos de la experiencia. Cada una de las asociaciones ha experimentado un proceso muy particular desde su concepción hasta su inserción en la Unión. Del mismo modo, cada micro-empresa vinculada tiene su propia historia. A través de las actividades aquí descritas esperamos plasmar la historia, los procesos y las genialidades que han permitido la construcción de estas experiencias. Una vez más, focalizaremos nuestra visión hacia los beneficios que trascendieron y trascienden a la asociación repercutiendo en la comunidad, la equidad de género

y la evolución de la situación económico-laboral y la posición ocupada en las cadenas productivo-comerciales.

Método

Entrevistas en profundidad semi-estructuradas y Diagnóstico Rural Participativo.

Actividades o herramientas

El equipo de facilitadores programará y llevará a cabo entrevistas semi-estructuradas a los principales actores directos e indirectos focalizadas hacia la recuperación de la memoria sobre el proceso de construcción de las asociaciones de queseros, QUESINOR y las micro-empresas vinculadas.

Siguiendo con el **taller (A)** en este punto se usarán técnicas que faciliten el proceso de reconstrucción de QUESINOR y las micro-empresas vinculadas:

Respecto a la Unión de Asociaciones Artesanales Queserías Sierra Norte, el organización de segundo grado que agrupa a las asociaciones de queseros, vemos que debe ser analizada también desde el punto de vista de los actores que más activamente participan en la toma de decisiones de la misma. Así, hemos programado un taller grupal de 1 día de duración dirigido a la reconstrucción del proceso constitutivo de la Unión. En base a la misma justificación comentada para el taller A, este taller grupal de un días de duración va a servir para la consecución de los objetivos específicos 3 y 4. A este taller lo llamaremos **taller (B)**.

Asimismo, se ha programado trabajar en un taller de un día de duración con grupos celulares¹⁸: por una parte los administradores de las plantas queseras y de la comercializadora, y por otra parte, los administradores de las cajas de ahorro y crédito (dos talleres en total). Su conocimiento y punto de vista respecto a la situación organizativa y gerencial actual será muy valiosa para el conjunto del proyecto. Las actividades van en aspectos organizacionales y de gestión. A este taller lo llamaremos **taller celular (E)**.

Complementariamente, se consultará información secundaria. En este caso serán muy útiles las actas de las asociaciones y micro-empresas vinculadas.

Participantes

El equipo facilitador programará y ejecutará las entrevistas a técnicos de la UEP, del FEPP y de CODESARROLLO, dirigentes y administradores de las asociaciones y micro-empresas vinculadas y otros actores relevantes al efecto. En el taller (B) participarán, además del equipo facilitador, dirigentes de la Unión (miembros del Comité Ejecutivo, miembros de la Asamblea de Delegados), administradores de las plantas queseras y los principales técnicos de la UEP y del FEPP. Para el taller (A), vale lo dicho en el objetivo específico 2. En el taller celular (E) participarán los administradores de las queseras y de las cajas de ahorro y crédito.

Resultados o productos

Informe descriptivo del proceso de desarrollo de QUESINOR y las micro-empresas vinculadas a las 6 asociaciones objeto de sistematización, desde la creación de la asociación hasta la situación actual de QUESINOR y las micro-empresas asociadas.

Objetivo específico 4: *Analizar la situación actual, interna y externa, de QUESINOR y las diferentes iniciativas micro-empresariales vinculadas a las 6 asociaciones de pequeños productores queseros.*

Se analizarán las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas de QUESINOR y las demás micro-empresas vinculadas, teniendo en cuenta el entorno y la situación y dinámica interna.

¹⁸ Con “grupos celulares” queremos significar estudiar y analizar determinados temas con personas especialistas en los mismos.

Concretamente, y con respecto a QUESINOR, se analizarán los logros de la organización con respecto a su posicionamiento en la cadena de lácteos y derivados, los cuellos de botella en la cadena productiva y de comercialización, los potenciales efectos del Tratado de Libre Comercio con EEUU de América, la estructura jurídico-organizativa de la Unión, las perspectivas de impacto en las comunidades donde se ubican las asociaciones de queseros, etc. Con respecto a las cajas de ahorro y crédito se analizarán la confiabilidad de la comunidad en las mismas, las deficiencias administrativas y de manejo financiero, los efectos de potenciales incursiones de entidades financieras en el territorio rural de su influencia, las oportunidades que supone la adhesión a la Red de Entidades Financieras Rurales del Norte, etc. El mismo ejercicio se realizará para las demás micro-empresas vinculadas a las asociaciones (tiendas comunitarias, botiquines pecuarios, centro de salud).

Método

Análisis FODA (Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas) mediante Diagnóstico Rural Participativo y entrevistas en profundidad semi-estructuradas.

Actividades o herramientas

Siguiendo con el **taller grupal (A)**, ahora se orientará hacia el análisis de la situación actual de las experiencias sistematizadas mediante la cumplimentación y discusión de la matriz FODA. Se complementará el trabajo con actividades de construcción de consensos.

Siguiendo con el **taller grupal (B)**, éste también se orientará hacia la determinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, buscando en la medida de lo posible los puntos de consenso.

Siguiendo con el **taller celular (E)**, se trabajará igualmente la matriz FODA focalizada en aspectos de estrategia y organización empresarial.

En este punto hemos pensado que enriquecerá la diversidad de opiniones realizar consultas participativas con los empleados de Quesinor y las micro-empresas vinculadas.

Participantes

Los mismos ya comentados para los talleres (A), (B) y (E). En las consultas participativas participarán empleados de la central comercializadora, queseros, técnicos pecuarios y administradores de las plantas, etc.

Resultados o productos

Informe de análisis de la situación actual de las asociaciones sistematizadas, de sus empresas vinculadas, y de QUESINOR.

Objetivo específico 5: *Evaluar participativamente el impacto de QUESINOR y de las 6 asociaciones y micro-empresas vinculadas en la calidad de vida y equidad de sus socios y socias y de los miembros de su comunidad.*

Se evaluarán los impactos económicos, sociales y medioambientales desde la perspectiva de los mismos beneficiarios (o perjudicados).

Método

Entrevistas en profundidad semi-estructuradas y Diagnóstico Rural Participativo.

Actividades o herramientas

Se realizarán entrevistas a los principales actores directos e indirectos focalizadas hacia la constatación de los impactos visibles y no visibles.

Se organizará un taller grupal de 1 día de duración, por asociación y caja de ahorro y crédito, en la que se analizarán y discutirán los impactos más relevantes y significativos desde la perspectiva de

sus receptores. Este taller, que lo llamaremos **taller (C)** se integra en las actividades del objetivo específico 6.

Del mismo modo, se realizará un taller grupal de 1 día de duración, dirigido al análisis de QUESINOR desde la perspectiva de los principales implicados en las decisiones de la Unión. Este taller lo llamaremos **taller (D)** y se aprovechará para la consecución del objetivo específico 6.

Además, se utilizará en los casos en que se disponga de material fotográfico histórico el método de la comparación fotográfica.

Complementariamente se consultará información secundaria.

Participantes

En el taller (C) participarán, además del equipo de facilitadores, técnicos de la UEP, del FEPP y de CODESARROLLO, dirigentes y administradores de las asociaciones y micro-empresas vinculadas, así como otros actores relevantes.

En el taller (D) participarán, con el equipo de facilitadores, dirigentes de la Unión (miembros del Comité Ejecutivo, miembros de la Asamblea de Delegados), administradores de las plantas queseras y los principales técnicos de la UEP y del FEPP.

Resultados o productos

Informe interpretativo de los impactos de las experiencias sistematizadas desde la perspectiva de sus principales actores.

Álbum fotográfico comparativo.

Objetivo específico 6: *Identificar aprendizajes, reflexionar y recopilar propuestas de las diferentes categorías de actores focalizadas hacia la sostenibilidad de QUESINOR y las demás iniciativas micro-empresariales asociadas.*

Este objetivo representa la culminación de todo el trabajo anterior. Una vez identificadas y analizadas por los propios actores la situación de partida, el proceso de construcción, la situación actual y los impactos más relevantes de la experiencia, es ahora el momento de reflexionar sobre las lecciones aprendidas y realizar una primera aproximación a la solución de los problemas actuales con propuestas concretas.

Método

Entrevistas en profundidad semi-estructuradas y Diagnóstico Rural Participativo.

Actividades o herramientas

Siguiendo con el **taller (C)**, ahora se orientará hacia la identificación de aprendizajes y planteamiento de propuestas. Se complementará el trabajo con actividades de construcción de consensos.

Siguiendo con el **taller (D)**, éste también se orientará hacia la determinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, buscando en la medida de lo posible los puntos de consenso.

En este punto hemos pensado que enriquecerá la diversidad de opiniones realizar consultas participativas con los empleados de Quesinor y las micro-empresas vinculadas.

Participantes

Los mismos ya comentados en el objetivo 5 sobre estos talleres. En las consultas participativas participarán empleados de la central comercializadora, queseros, técnicos pecuarios y administradores de las plantas, etc.

Resultados o productos

Lista de lecciones aprendidas y matriz de conflictos e intereses.

Objetivo específico 7: *Redacción de un informe de sistematización y socialización del mismo con los principales actores directos e indirectos.*

Método

Sistematización de información y socialización.

Actividades o herramientas

Tras el análisis de toda la información recabada a lo largo de las entrevistas y los talleres grupales, el equipo de facilitadores y la Coordinación redactarán un primer informe de sistematización que será discutido y consensuado con los principales actores directos e indirectos participantes en el presente proyecto. Para su socialización se usarán las instancias ya institucionalizadas en el seno de QUESINOR y demás iniciativas micro-empresariales.

Participantes

La Coordinación, el equipo de facilitadores y los actores directos e indirectos participantes en el proyecto de sistematización.

Resultados o productos

Informe Técnico Final de Sistematización.

Cuadro resumen de la metodología aplicada:

Objetivo específico	Método	Actividades o herramientas	Participantes	Resultados o productos
		Actividades complementarias: a. Conformación y capacitación del equipo facilitador. (Actividad preliminar) b. Recopilación, análisis y ordenación de información secundaria disponible. (Actividad preliminar) c. Preparación y diseño de los talleres; esquematización y planificación de las entrevistas.		
1. Identificar actores directos e indirectos y los grupos de interés participantes en la construcción de QUESINOR y las diferentes iniciativas micro-empresariales vinculadas a 6 asociaciones de pequeños productores queseros.	Entrevistas dirigidas.	Entrevistas a informantes clave focalizadas hacia la identificación y clasificación de actores. Consulta de información secundaria.	Principales técnicos de la UEP y del FEPP, dirigentes y administradores de la Unión y las asociaciones y micro-empresas vinculadas. Equipo de facilitadores.	Cuadros de identificación y priorización de actores, grupos de interés y sus representantes.
2. Describir la situación económica, social, política, institucional y ambiental que tenían las familias con miembros en las 6 asociaciones y en su territorio antes de la constitución de las mismas.	Entrevistas en profundidad semi-estructuradas. Diagnóstico Rural Participativo.	Entrevistas a principales actores directos e indirectos focalizadas hacia la recuperación de la memoria sobre la situación anterior a la constitución de la asociación o micro-empresa. Un taller grupal (A) de 2 días de duración por asociación de queseros y caja de ahorro y crédito; herramientas de visualización (cronogramas; diagramas de cadena productivo-comercial, etc.). Actividades de construcción de consensos. Consulta de información secundaria.	Técnicos de la UEP, del FEPP y de CODESARROLLO, dirigentes y administradores de las asociaciones y micro-empresas vinculadas. Otros actores relevantes. Equipo de facilitadores. Dirigentes, administradores y socios de las asociaciones y micro-empresas vinculadas, clientes y proveedores de las mismas. Equipo de facilitadores. Equipo facilitador.	Informe descriptivo de las condiciones existentes en el territorio donde se ubican las asociaciones, y de la situación socio-económica de las familias con miembros en las asociaciones, antes de su constitución.

<p>3. Reconstruir el proceso histórico de la experiencia de desarrollo de QUESINOR y las micro-empresas vinculadas a las 6 asociaciones, caracterizando especialmente la participación de los beneficiarios, el modelo gerencial de las iniciativas y la situación en la cadena productivo-comercial.</p>	<p>Entrevistas en profundidad semi-estructuradas.</p> <p>Diagnóstico Rural Participativo.</p>	<p>Entrevistas a principales actores directos e indirectos focalizadas hacia la recuperación de la memoria sobre el proceso de construcción de las asociaciones de queseros, QUESINOR y las micro-empresas vinculadas.</p> <p>El mismo taller grupal (A) de 2 días de duración por asociación de queseros y caja rural de ahorro y crédito. Actividades de construcción de consensos.</p> <p>Taller grupal (B) de 1 día de duración dirigido a la reconstrucción del proceso constitutivo de la Unión.</p> <p>Taller celular (E) de 1 día de duración focalizado en aspectos de estrategia y organización empresarial.</p> <p>Consulta de información secundaria.</p>	<p>Técnicos de la UEP, del FEPP y de CODESARROLLO, dirigentes de las asociaciones y micro-empresas vinculadas. Equipo de facilitadores.</p> <p>Dirigentes y socios de las asociaciones y micro-empresas vinculadas, clientes y proveedores de las micro-empresas vinculadas. Equipo de facilitadores.</p> <p>Dirigentes de la Unión (miembros del Comité Ejecutivo, miembros de la Asamblea de Delegados) administradores de las plantas queseras y los principales técnicos de la UEP y del FEPP. Equipo de facilitadores.</p> <p>Administradores de las plantas queseras y de las cajas de ahorro y crédito.</p>	<p>Informe descriptivo del proceso de desarrollo de QUESINOR y las micro-empresas vinculadas a las 6 asociaciones objeto de sistematización, desde la creación de la asociación hasta la situación actual de QUESINOR y las micro-empresas asociadas.</p>
<p>4. Analizar la situación actual, interna y externa, de QUESINOR y las diferentes iniciativas micro-empresariales vinculadas a las 6 asociaciones de pequeños productores queseros.</p>	<p>Diagnóstico Rural Participativo-Análisis FODA.</p> <p>Entrevistas en profundidad semi-estructuradas-Análisis FODA.</p>	<p>Análisis FODA en el mismo taller grupal (A) de 2 días de duración programado por asociación de queseros y caja de ahorro y crédito. Actividades de construcción de consensos.</p> <p>Análisis FODA en el mismo taller grupal (B) de 1 día de duración dirigido al análisis de QUESINOR desde la perspectiva de los principales implicados en las decisiones de la Unión.</p> <p>Análisis FODA en el mismo taller celular (E) de 1 día de duración focalizado en aspectos de estrategia y organización empresarial.</p> <p>Análisis FODA a través de consultas participativas con los empleados de Quesinor y las micro-empresas vinculadas.</p>	<p>Dirigentes y socios de las asociaciones, socios de las cajas rurales de ahorro y crédito, clientes y proveedores de las micro-empresas vinculadas. Equipo de facilitadores.</p> <p>Dirigentes de la Unión (miembros del Comité Ejecutivo, miembros de la Asamblea de Delegados) administradores de las plantas queseras, otros implicados directos. Equipo de facilitadores.</p> <p>Administradores de las plantas queseras y de las cajas de ahorro y crédito.</p> <p>Empleados de QUESINOR y empresas vinculadas. Equipo de facilitadores.</p>	<p>Informe de análisis de la situación actual de las asociaciones sistematizadas, de sus empresas vinculadas, y de QUESINOR.</p>
<p>5. Evaluar participativamente el impacto de QUESINOR y de las 6 asociaciones y micro-empresas vinculadas en la calidad de vida y equidad de</p>	<p>Entrevistas en profundidad semi-estructuradas.</p>	<p>Entrevistas a principales actores directos e indirectos focalizadas hacia la constatación de los impactos visibles y no visibles.</p>	<p>Técnicos de la UEP, del FEPP y de CODESARROLLO, dirigentes y administradores de las asociaciones y micro-empresas vinculadas. Otros actores relevantes. Equipo de</p>	<p>Informe interpretativo de los impactos de las experiencias sistematizadas</p>

(f) Cronograma

Entidad observada	ACTIVIDADES	RESULTADO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Conformación y capacitación del equipo facilitador.		X											
	Recopilación, análisis y ordenación de información secundaria disponible.		X											
	Planificación y diseño de los talleres; esquematización y planificación de las entrevistas.		X											
Todas las Aso. y las cajas	Entrevistas a informantes clave focalizadas hacia la identificación y clasificación de actores.	1	X											
Todas las Aso. y las cajas	Entrevistas en profundidad semi-estructuradas.	2,3,5,6		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Todas las Aso. y las cajas	Comparación fotográfica.													
Asociación 1	Un taller grupal (A).	2,3,4		X										
	Un taller grupal (C).	5,6		X										
Asociación 2	Un taller grupal (A).	2,3,4			X									
	Un taller grupal (C).	5,6			X									
Asociación 3	Un taller grupal (A).	2,3,4				X								
	Un taller grupal (C).	5,6				X								
Asociación 4	Un taller grupal (A).	2,3,4					X							
	Un taller grupal (C).	5,6					X							
Asociación 5	Un taller grupal (A).	2,3,4						X						
	Un taller grupal (C).	5,6						X						
Asociación 6	Un taller grupal (A).	2,3,4							X					
	Un taller grupal (C).	5,6							X					
Caja de ahorro y crédito 1	Un taller grupal (A).	2,3,4								X				
	Un taller grupal (C).	5,6								X				
Caja de ahorro y crédito 2	Un taller grupal (A).	2,3,4									X			
	Un taller grupal (C).	5,6									X			
Caja de ahorro y crédito 3	Un taller grupal (A).	2,3,4										X		
	Un taller grupal (C).	5,6										X		
Unión (QUESINOR)	Un taller grupal (B).	3,4											X	
	Un taller grupal (D).	5,6											X	
Todas las Aso.	Un taller celular (E)	3,4									X			
Todas las Cajas	Un taller celular (E)	3,4										X		
	Informe de avance.								X					
	Informe financiero.													X
	Redacción del Informe Técnico Final de sistematización y socialización del mismo.	7												X

(g) Presupuesto

(En dólares USA para la duración total del proyecto)

ITEM DE GASTO	En dólares USA para la duración total del proyecto		
	APORTE DEL FONDO	OTROS APORTES	TOTAL
Personal	11,000.00	7305	18305
Gastos de operación	2,900.00	1670	4570
Inversiones	0.00	0	0
Gastos administrativos	1,000.00	1020	2020
Imprevistos	100.00	125	225
Total	15,000.00	10120	25120