

# NUEVO AMANECER

EXBECARIOS DE JAPÓN - NIKKORYUKAI

ATARASHII YOAKE - 新しい夜明け

Marzo de 2024







January  
**日農機業株式会社**  
Nichinokiseiko Co., Ltd.  
1-13 kounan, Ashoro-cho, Ashoro-g  
HOKKAIDO 089-3727 JAPAN





## REVISTA ATARASHII YOAKE

**Dirección:**  
**AUGUSTO CÉSAR PINTO CARRILLO**  
Primer Representante Exbecarios Nikkoryukai

**Equipo de trabajo de Exbecarios Nikkoryukai:**  
**ANA MARÍA ARIAS**  
**LUISA CADENA**  
**MARIA PAULA ALONSO**  
**GUSTAVO BOBADILLA**  
**NELSON AGUILAR**  
**GERSAÍN BUSTOS**  
**YORDYLEI TORRES**

**AGENCIA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL  
DEL JAPÓN / JICA Colombia**

**Sr. HIROSHI SATO**  
Representante Residente

**Sr. DAIKI NAGAO**  
Asesor de Formulación de Proyectos

**Sr. RICARDO CHIKU**  
Coordinador Senior de Cooperación Técnica y  
Financiera

Producción gráfica  
Dígitos y Diseños

Impreso en Colombia  
Marzo de 2024

El contenido de los artículos de la presente  
publicación es responsabilidad de sus autores y no  
refleja necesariamente el punto de vista ni de JICA ni  
de Nikkoryukai

## SALUDO DEL REPRESENTANTE RESIDENTE DE JICA EN COLOMBIA



**M**e complace en esta ocasión poder enviar un afectuoso saludo a toda la comunidad de ex becarios de JICA y amigos del Japón por medio de esta nueva revista NUEVO AMANE CER - ATARASHII YOAKE en la cual se recopilan diferentes escritos elaborados por los exbecarios.

Desde hace algún tiempo, estamos trabajando para consolidar un equipo de trabajo que sirva de enlace para lograr

desarrollar actividades que promuevan el seguimiento para brindar visibilidad a las buenas experiencias promovidas por medio de nuestra cooperación y asistencia técnica implementadas por nuestros exbecarios de JICA en Colombia.

Para ello hemos invitado a algunos exbecarios destacados para que con su iniciativa podamos desarrollar esta importante labor. El arquitecto y urbanista Augusto Pinto ha aceptado liderar como representante principal a este nuevo equipo de trabajo con el que esperamos poder retomar las actividades con los exbecarios.

Durante el último año hemos podido realizar con la colaboración de los exbecarios diferentes actividades en Bogotá y Medellín. En un futuro esperamos poder hacer lo mismo en más ciudades y lugares en donde los becarios por medio de este equipo de trabajo presenten sus ideas para acompañar la implementación de sus planes y acciones relacionadas con lo aprendido en Japón.

Deseamos extender una cordial invitación a todos nuestros exbecarios para que por medio del equipo liderado por Augusto podamos continuar en contacto para difundir las experiencias y aprendizajes adquiridos en Japón con el objetivo de contribuir con el mejoramiento de todas las regiones de Colombia para lo cual esperamos de todos, una activa y dinámica participación.

**HIROSHI SATO**  
Representante Residente  
JICA Colombia



## Pág 06

**Reflexiones y experiencias sobre productividad: Un enfoque desde la consultoría y docencia.**

Silvana Ruiz Moreno

## Pág 10

**Gestión visual, una estrategia de transformación positiva**

Camilo Díaz Millán

## Pág 14

**La Paz de Miércoles: Un Viaje hacia la Paz y la Cultura Japonesa en Colombia**

Andrés Gerardo Martínez Álvarez

## Pág 18

**“La vida es un tesoro”: mensaje de Okinawa, Japón a Colombia**

Yordiley Torres Herrera

## Pág 22

**El Poder de las Ciudades en la Transformación de las Sociedades**

Augusto Cesar Pinto Carrillo

## Pág 24

**La dignidad del campo**

Angela Rojas Poveda

## Pág 28

**Asociatividad y las capacidades organizacionales**

Rodrigo Luna Ordóñez

## Pág 32

**Actividades JICA**

## EDITORIAL



Como representante principal de los exbecarios de JICA en Colombia, designación hecha por el Sr. Hiroshi Sato actual Director de la Oficina de JICA en Colombia, es importante haber logrado la publicación de esta revista la cual reúne un grupo importante de ensayos con visiones y experiencias de exbecarios en diferentes áreas del conocimiento. Sea esta la oportunidad para saludar a toda la comunidad de exbecarios que tengan la oportunidad de recibirla y leerla, como también de invitarlos a seguir participando en las actividades que se vienen organizando.

La revista se constituye en un medio informativo y de comunicación entre los exbecarios, y entre estos y la comunidad, sobre experiencias y buenas prácticas derivadas de la participación de profesionales colombianos en las actividades de formación o entrenamiento ofrecidas por el Gobierno de Japón a través de JICA. Recoge la experiencia de publicaciones anteriores a través de las cuales, y durante varios años, se informó sobre los principales avances de la asociación de exbecarios Nikkoryukai.

Atarashi Yoake - Un nuevo amanecer - representa la intención de volver a organizar el encuentro de los exbecarios de JICA en Colombia en torno a propósitos de interés común como la integración, la confraternidad y el intercambio de información y conocimiento, muy propios de una sociedad moderna. Están cordialmente invitados a formar parte de este nuevo amanecer.

**Augusto Pinto Carrillo**  
**Arquitecto**

Representante Principal grupo de exbecarios de JICA en Colombia



artículos  
**ENCUENTRO**



+





## Reflexiones y experiencias sobre productividad: Un enfoque desde la consultoría y docencia.



Silvana Ruiz Moreno

*Ingeniera industrial apasionada por la productividad y la sostenibilidad, desde hace 10 años me he desempeñado como consultora y docente universitaria donde a través de la investigación aplicada he procurado llevar procesos de mejoramiento a las organizaciones, principalmente a las Pymes del sector metalmeccánico y textil confección de la ciudad de Medellín. Exbecaria de JICA en el programa de Formación en Japón para expertos colombianos en gestión de la productividad en 2022.*

[siruizmo@unal.edu.co](mailto:siruizmo@unal.edu.co)

**Resumen:** Este ensayo busca presentar una breve selección de reflexiones sobre un viaje que cambia vidas y perspectivas. Estas reflexiones tienen como objetivo vislumbrar los retos que tanto consultores, docentes y empresarios enfrentan en el contexto colombiano para lograr incorporar el Kaizen en sus prácticas y proponer acciones que faciliten la adopción de estrategias propias que con el tiempo lleven a una cultura de mejora continua y productividad desde la responsabilidad, respeto y compromiso con la soci

**Abstract:** This essay aims to present a brief selection of reflections on a journey that changes lives and perspectives. These reflections aim to provide a glimpse of the challenges that consultants, teachers and entrepreneurs face in the Colombian context in order to incorporate Kaizen into their practices and to propose actions that facilitate the adoption of strategies that will eventually lead to a culture of continuous improvement and productivity based on responsibility, respect and commitment to society.

Palabras clave: Consultoría, Enseñanza, Gestión del cambio, Kaizen, Productividad.

El curso de mejoramiento de la productividad ofrecido en el 2019 por la Agencia de Cooperación Internacional del Japón - JICA a través del Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia – CTA, enfrentó varios retos en sí mismo debido a la pandemia generada por el COVID-19. El desarrollo del curso inició en el año 2021 a través de plataformas virtuales donde las reuniones sincrónicas permitieron ese primer acercamiento con las metodologías de mejora continua y estrategias para su implementación desde un enfoque en la consultoría. Si bien los conceptos y conocimientos teóricos lograron ser transmitidos a través de sesiones sincrónicas mediadas por TIC, estrategia que se potenció fuertemente debido a la pandemia (Tian & Wu, 2022); el aprendizaje desde la práctica, aspecto fundamental para el Kaizen, no se lograba desarrollar a pesar de los múltiples esfuerzos en el desarrollo de ejercicios conceptuales y en equipo. No fue hasta noviembre de 2022 que fue posible para el grupo de becarios conocer el país Nipón.


A continuación, se presenta un conjunto de reflexiones orientadas a las experiencias vividas durante las visitas a las empresas de diferentes sectores y tamaños dentro del

programa de formación, al igual que a los retos identificados dentro de tres roles críticos para el desarrollo económico de la sociedad: consultores, docentes y empresarios.

### 1. Un viaje hacia la productividad

La productividad como concepto y como objetivo se piensa día a día en las organizaciones; en el contexto colombiano, se presenta como utopía para la mayoría de las Pymes debido a que no cuentan con los recursos necesarios para incorporar acciones de mejora que propendan por la productividad; sino que deben centrar esfuerzos en acciones que permitan sortear la incertidumbre de sus operaciones en el corto plazo para dar cumplimiento de la mejor manera a una demanda dinámica y variable. Bajo esta percepción construida con las experiencias como consultora, inició el viaje a la ciudad de Nagoya, una ciudad reconocida por su crecimiento industrial y porque aloja al interior de sus empresas y en especial, en su puerto, el Kaizen en su más pura expresión (Yahya, 2021).





Este viaje hacia la productividad inicia con el descubrimiento de una cultura amable, dispuesta al servicio y que contribuye desde lo individual al bien general; una cultura que emana 5S, Andon, Jidoka y JIT en sus calles. Más allá de lo cultural, se evidencia una infraestructura prístina, donde cada cosa está en su lugar, las señales visuales permiten una orientación rápida y asertiva desdibujando las barreras del idioma y donde la puntualidad es protagonista en los servicios de atención, transporte y en las relaciones interpersonales gracias al respeto por el otro.

En las primeras sesiones presenciales realizadas, se pudo comprobar el poder de lo simple detrás las 5S implementadas desde un sentido personal y organizacional, siendo esta una herramienta que debe priorizarse previo a cualquier intervención mayor y que permite visibilizar de forma inmediata el poder de esos pequeños cambios sobre la eficiencia y productividad general de los procesos. El poder de lo simple se amplifica en el entorno latinoamericano donde los reprocesos, la pérdida de insumos, el inventario excesivo de materiales y de herramientas salta a la vista (Salazar Sandoval et al., 2020). Sin embargo, no todas las empresas visitadas contaban con una implementación exhaustiva de 5S, también se encontraron empresas familiares que dedican su vida a honrar la tradición como es el caso de Kuzuri Keori, una empresa fundada en 1912 y que conserva en gran medida la infraestructura física de sus inicios, al igual que los procesos de elaboración de telas de principios del siglo XX; esta empresa es concebida no solo como una empresa familiar sino también como un centro de formación para los jóvenes que quieren aprender sobre los oficios artesanales en la producción de telas, teniendo así una alta rotación de personal y procesos que parecieran desorganizados a simple vista pero que responden a las prácticas de producción tradicionales enfocados en realizar productos únicos y con altos estándares de calidad y durabilidad; con esto, se identifica que no se requiere una alta tecnificación de los procesos para lograr productos rentables, de calidad y que al mismo tiempo permitan conservar el sentido humano.

Continuando con el viaje, nos encontramos un sentido de respeto preponderante en las calles y al interior de las empresas, un sentido de comunidad donde cada persona tiene un lugar en el perfecto engranaje de la sociedad y donde el más alto directivo se encuentra en disposición de compartir y enseñar cómo han logrado avanzar a través de los retos que ha supuesto el desarrollo de su organización a becarios del exterior con total apertura y honestidad. Es así, como se identifica una nueva oportunidad de aprendizaje para transferir el conocimiento en empresas colombianas desde el sentido social, humano y colectivo; la creación de una cultura más allá de la organización donde podamos infundir en los colaboradores la necesidad del bienestar común para el bien-estar individual y concientizar a los empresarios sobre la importancia que representa que su conocimiento sea gestionado y compartido con otras generaciones, con los consultores, aprendices y colaboradores.

Con los aprendizajes y apreciaciones anteriores, fue posible

reflexionar sobre una posible ruta hacia el mejoramiento de las organizaciones colombianas y el fortalecimiento de los ejercicios de consultoría hacia la productividad. A continuación, presentan brevemente esos retos identificados y cómo en el primer año posterior al viaje se ha logrado incorporar cambios en procesos de consultoría y docencia.

## 2. Retos y acciones de mejora en la adopción del Kaizen con un enfoque a la productividad.

Para presentar los retos al igual que las acciones que pueden propender por adoptar el Kaizen se presenta un análisis desde tres roles: consultores, docentes y empresarios.

La consultoría en PyMes colombianas representa un reto desde diferentes dimensiones, entre ellas se encuentra la falta de confianza en actores externos a la organización, la falta de información histórica sistematizada, el poco compromiso de algunas gerencias derivado de la falta de tiempo para atender procesos de mejora y prevención al ocuparse en gran medida del seguimiento y trazabilidad de indicadores algunas veces desenfocados, o incluso por una estructura donde la gerencia debe ocuparse en el día a día de actividades operativas enfocadas a la corrección de errores y la mitigación de los efectos asociados a los mismos (Álvarez Contreras & Jiménez Lyons, 2020); esto no es un fenómeno que solo atañe a las PyMes colombianas, es un fenómeno que se generaliza en las pequeñas industrias en a nivel mundial (Venkatesan & Kundu, 2020). Ahora bien, dentro de las acciones que se han implementado en la consultoría para mitigar los riesgos que representan los retos antes mencionados, se encuentran:

- Compromiso de la alta gerencia: Debido a que la poca disponibilidad de tiempo en las gerencias para acompañar procesos de consultoría no cambiará en el corto plazo; se diseñó un taller de 45 minutos orientado a integrar a los gerentes con sus líderes de procesos; en este taller dinámico bajo la metodología Lego Serious Play se sensibiliza a los participantes mientras construyen una "ciudad empresarial" sobre el impacto de la ausencia de un gerente en las diferentes zonas de la ciudadela debido a que se genera un fenómeno de esfuerzos sin dirección.
- Gestión de la información: Gracias al curso, se adaptó un formulario a modo de plantilla diagnóstica donde se caracteriza la información existente y documentada, la existente pero que no se encuentra documentada de forma adecuada y aquella de la que solo se conocen datos por personas específicas en los procesos y que la gerencia desconoce.
- Asa-Ichi: Esta estrategia de reunión corta se ha logrado establecer en dos (2) empresas de confección textil donde bien sea el gerente o el líder inmediato de los colaboradores que operan en Gemba se reúnen 15 minutos al inicio de las jornadas.



Desde la enseñanza, en los últimos años se ha procurado el innovar en los procesos de transferencia de conocimiento tanto a estudiantes universitarios como a empleados al interior de las organizaciones con el fin de realizar capacitaciones efectivas (Willig et al., 2021); esto ha llevado a la inclusión de la tecnología como medio para el acceso a espacios de enseñanza y aprendizaje; sin embargo, la cultura de aprender haciendo se dejó a un lado al dar prioridad a la enseñanza teórica de algunos conceptos y conocimientos. Gracias a la experiencia en empresas y sesiones presenciales con los Sensei, se pudo evidenciar el poder de lo simple en ejercicios de creación e ideación (Hasan et al., 2020); donde el trabajo en equipo, la capacidad de adaptación y la comunicación asertiva tienen roles críticos para el buen desempeño de un equipo (Kregel, 2019). Con estos aprendizajes, se han incorporado acciones en el aula enfocadas a “aprender jugando” y a “reivindicar el error como medio de aprendizaje” procurando explicar la importancia de que el error no se replique en el entorno real. En las siguientes fotografías, se evidencian diversos grupos desarrollando lúdicas orientadas a emular un proceso productivo donde en equipos inicialmente evalúan sus habilidades, posteriormente deben definir el método de producción y documentarlo para establecer el tiempo estándar a través de corridas de prueba que incluyen reconocer posibles fallos en la línea y así mitigarlos; finalmente, los grupos compiten por elaborar el producto en menor tiempo y con menos defectos. Esto es una generalización de una de las prácticas aprendidas en el curso en Japón.

Finalmente, los empresarios tanto de pequeñas, medianas y grandes empresas; se enfrentan a un reto de apropiación cultural al interior de las organizaciones que se enfoque en las personas; en establecer un sistema de bienestar común y no individualista para lograr las metas en el largo plazo; igualmente, deben reenfoque la creencia de que muchos proyectos cortos tienen más y mejores resultados que los proyectos de largo aliento, al igual que desdibujar el imaginario colectivo latino de que los proyectos Kaizen tienen un inicio y un final. Dentro de las acciones que se han logrado realizar con empresarios a través de grupos focales desarrollados con Universidades se encuentran:

- **Gestión del cambio:** Se ha logrado la sensibilización para incorporar estrategias de gestión de cambio al interior de las organizaciones; siempre orientadas a las mejores prácticas con enfoque a la mejora continua considerando siempre los objetivos organizacionales como esa “Brújula” hacia el éxito.

- **Gestión y transferencia del conocimiento:** Si bien el cambio no se verá reflejado en el corto plazo, se ha logrado a través de los mismos talleres explicar la importancia de gestionar el conocimiento al interior de las organizaciones para que perduren en el tiempo las mejoras y cambios que se implementen.
- **Trabajo en Gemba:** Si bien la mayor parte de empresarios que han participado en estos talleres pertenecen al sector servicios; se les ha recordado la importancia de acercarse a las zonas de operación donde son los colaboradores quienes realmente identifican los retos y posibles mejoras en los procesos. Gestionar desde la planta se ha convertido en un mensaje reiterativo hacia los empresarios.
- **Reconocer el valor individual como parte del valor corporativo:** Se propone crear una cultura de agradecimiento hacia el valor individual de cada colaborador, haciéndole saber por qué su que hacer contribuye a la misión organizacional y a mejorar las condiciones sociales, económicas o ambientales de sus clientes finales.

Finalmente, con estas reflexiones y acciones que a un año de haber finalizado el proceso de formación se realizan en especial desde la consultoría y la docencia; se espera continuar creando estrategias que incorporen el Kaizen desde diferentes frentes para apropiarse así el sentido de trabajo en equipo, de compromiso con la calidad y la gestión del valor al interior de las organizaciones.

### 3. Conclusiones

La adopción del Kaizen al interior de las organizaciones colombianas requiere una adaptación que incluya las características diferenciadoras de nuestra cultura; si bien es claro que los conceptos de disciplina, orden, puntualidad y respeto no se modificarán en el corto plazo, sí pueden lograrse desde iniciativas consultivas y empresariales, es la creación de dinámicas organizacionales que motiven a los colaboradores a trabajar en equipo enfocados en el cumplimiento de objetivos para el bien común; igualmente, empoderar a cada persona sobre sus responsabilidades y roles dentro de la organización explicando con argumentos cómo sus actividades son apreciadas al contribuir objetivamente al cumplimiento de actividades misionales y a la generación de valor corporativo.



Figura 1. Proceso de lúdicas para la elaboración de jirafas.  
Fuente: Elaboración propia, (2023).



También, puede concluirse después de la experiencia de inmersión en Japón y gracias a las actividades que se han diseñado desde la consultoría y docencia, que las acciones aisladas son insuficientes para permear el tejido empresarial local; se hace necesario que en el mediano plazo, se formulen proyectos que integren estas iniciativas en los espacios que ya se encuentran diseñados para la articulación Universidad-Empresa; pero que también considere a los estudiantes como futuros transformadores de la sociedad para la sensibilización y adopción de dinámicas Kaizen en el entorno personal y profesional.

Finalmente, se evidencia que los pequeños cambios en entornos de MiPymes generan grandes impactos; gracias al acompañamiento de casi un año a dos (2) MiPymes del sector textil confección en

apropiación de metodología 5S y de análisis de valor; se ha logrado reducir en más de un 30% los reprocesos y aumentar la eficiencia operativa promedio mensual de un 55% a un 68% en los primeros tres meses posteriores a las intervenciones. Estos datos, al igual que los comentarios recibidos en las mesas sectoriales con empresarios donde agradecer recordarles la importancia de integrarse con la operatividad para tomar decisiones holísticas y enfocadas en el valor; motivan la continuidad en el ejercicio de ideación de acciones de mejora en las prácticas de consultoría y docencia.

#### 4. Referencias

Álvarez Contreras, D. E., & Jiménez Lyons, K. A. (2020). La consultoría y asesoría: aliada estratégica para el fortalecimiento empresarial de las MIPYMES en Colombia. *Tendencias*, 21(1), 252-271.

Hasan, Md. Z., Mallik, A., & Tsou, J.-C. (2020). Learning method design for engineering students to be prepared for industry 4.0: A kaizen approach. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 11(1), 182–198. <https://doi.org/10.1108/heswbl-07-2019-0098>

Kregel, I. (2019). Kaizen in university teaching: Continuous course improvement. *International Journal of Lean Six Sigma*, 10(4), 975–991. <https://doi.org/10.1108/ijlss-08-2018-0090>

Salazar Sandoval, C. A., Johao Ore Quiroz, H. P., Benavides Alvarado, B. J., Delgado Calderón, Y. A., & Pantoja-Tirado, L. (2020). Metodología 5s, alternativa viable en la Mejora de procesos de la Industria Alimentaria. *TAYACAJA*, 3(2). <https://doi.org/10.46908/rict.v3i2.116>

Tian, Y., & Wu, Y. (2022). The advantages and disadvantages and multi-dimensional development of online education in the Post-Epidemic Era. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.220131.211>

Venkatesan, T. M., & Kundu, G. K. (2020). An empirical study on Kaizen events in Indian Small and Medium Enterprises. *International Journal of Services and Operations Management*, 37(2), 197. <https://doi.org/10.1504/ijssom.2020.110338>

Willig, J. H., Croker, J., McCormick, L., Nabavi, M., Walker, J., Wingo, N. P., Roche, C. C., Jones, C., Hartmann, K. E., & Redden, D. (2021). Gamification and education: A pragmatic approach with two examples of implementation. *Journal of Clinical and Translational Science*, 5(1). <https://doi.org/10.1017/cts.2021.806>

Yahya, N. bin. (2021). Port Kaizen Implementation: A Malaysian Port Experience. *Journal of Arts & Social Sciences*, 5(1), 69–85.

**Nota: las fotografías compartidas cuentan con permiso de reproducción con fines académicos.**

## Gestión visual, una estrategia de transformación positiva

Camilo Díaz Millán



*Ingeniero mecánico y especialista en gestión de proyectos, mi experiencia está centrada en el desarrollo y ejecución de actividades de mejora continua que generan un impacto positivo en la productividad de procesos y equipos de mejoramiento en diversas empresas. En mi trayectoria profesional, he adquirido competencias y habilidades que enriquecen mi conocimiento, especialmente en la implementación de metodologías basadas en Lean y Six Sigma y la aplicación de sus herramientas de gestión para empresas del manufacturero, agroindustrial y de servicios. Exbecario de JICA en el programa de Formación en Japón para expertos colombianos en gestión de la productividad en 2022*

*camilo.millan@hotmail.com*

**Resumen:** En este ensayo, comparto la enriquecedora experiencia como becario de JICA en Japón, donde tuve la oportunidad de sumergirme en la cultura empresarial japonesa, reconocida por su compromiso con la excelencia y la mejora continua. Durante mi estadía, pude observar de cerca prácticas empresariales enfocadas en la búsqueda de la calidad, eficiencia e innovación. Aprendí la importancia de la disciplina, el respeto por el tiempo y la simplicidad como elementos esenciales dentro de la filosofía de mejora continua. El concepto de "Kaizen" se convirtió en un pilar fundamental de mi experiencia, compartiendo estas enseñanzas con gerentes, líderes de procesos y otros colaboradores.

Además, relato la adaptación e implementación de prácticas fundamentadas en métodos como "Hoshin Kanri" en una empresa colombiana, esta práctica logró alinear los objetivos estratégicos con las metas operativas. También describo la introducción de prácticas de gestión visual, como el sistema "Andon" y el modelo "Kanban", destinadas a optimizar tanto la eficiencia como la calidad en el área piloto del modelo. Incorporar indicadores clave de rendimiento (KPIs) fue una parte crucial de la estrategia, permitiendo la toma de decisiones basada en datos y fomentando la cultura de la mejora continua. La colaboración estrecha entre líderes y colaboradores resultó en la identificación conjunta de problemas y mejoras en los procesos, conduciendo a una notoria elevación en la eficiencia y calidad de la empresa.

Palabras clave: Excelencia operacional, Mejora continua, Gestión visual, Hoshin Kanri, Andon, Kanban, Indicadores clave de rendimiento (KPIs).

**Abstract:** In this essay, I share the enriching experience as a JICA intern in Japan, where I had the opportunity to immerse myself in Japanese corporate culture, renowned for its commitment to excellence and continuous improvement. During my stay, I closely observed business practices focused on the pursuit of quality, efficiency, and innovation. I learned the importance of discipline, respect for time, and simplicity as essential elements within the philosophy of continuous improvement. The concept of "Kaizen" became a fundamental pillar of my experience, as I shared these teachings with managers, process leaders, and other collaborators.

Furthermore, I narrate the adaptation and implementation of practices based on methods such as "Hoshin Kanri" in a Colombian company. This practice successfully aligned strategic objectives with operational goals. I also describe the introduction of visual management practices, such as the "Andon" system and the "Kanban" model, aimed at optimizing both efficiency and quality in the pilot area of the model. Incorporating key performance indicators (KPIs) was a crucial part of the strategy, enabling data-driven decision-making and fostering a culture of continuous improvement. The close collaboration between leaders and collaborators resulted in the joint identification of problems and improvements in processes, leading to a noticeable elevation in the efficiency and quality of the company.



## Introducción

A menudo, el mundo de la consultoría empresarial presenta desafíos y procesos de aceptación, cambio y transformación. Empresarios y líderes buscan constantemente la excelencia en términos de costo, eficiencia, calidad e innovación. Durante mi experiencia como becario en Japón, pude sumergirme en una cultura empresarial arraigada en este propósito: La búsqueda incansable de la excelencia en el hacer, la creación, la enseñanza y el servicio a los compañeros, la empresa y la sociedad.

## Experiencia en Japón:

En Japón, cuna del TPS (Sistema de Producción de Toyota), famoso por su enfoque meticuloso en la calidad, la productividad y la innovación, aprendí que siempre hay margen para mejorar. Japón y JICA (Agencia de Cooperación Internacional de Japón) me brindaron la oportunidad de presenciar y disfrutar de un mundo donde la disciplina y el respeto son virtudes indiscutibles para mejorar un proceso. Durante mi viaje, no solo fui testigo de la importancia de la disciplina en el entorno empresarial, sino que también experimenté de primera mano el valor del tiempo en los procesos, la simplicidad de las acciones para mejorar y la importancia que se le da al tiempo del cliente.

En el país nipón Kaizen, o mejora continua, es una filosofía de vida que impulsa cada acción, decisión y proceso en las empresas y las personas. Una de las experiencias más enriquecedoras fue comprender cómo la simplificación de las acciones y las prácticas de gestión visual se convierten en herramientas poderosas para la transferencia de conocimientos. Varias empresas me mostraron cómo han perfeccionado la habilidad de comunicar información compleja de manera simple y efectiva, utilizando técnicas visuales y prácticas que hacen que el aprendizaje sea accesible para todos en la empresa. Esto no solo acelera la adopción de nuevos métodos, sino que también fomenta una cultura de aprendizaje colaborativo.

Es importante destacar que la simplicidad y la efectividad en Japón no se confunden con la "ligereza". En este país, comprendí que el respeto también implica dar importancia al proceso y al producto para hacerlo bien desde el principio. La búsqueda de la calidad total está arraigada en cada colaborador, líder y empresa. Esta dedicación se refleja en productos de alta calidad, procesos eficientes, excelente atención y, sobre todo, la satisfacción del cliente.

## Adaptación de las herramientas de gestión para una empresa en Colombia:

En Japón, los líderes de las gerencias no solo exigen resultados, sino que también están profundamente involucrados en los procesos y comparten la responsabilidad de identificar anomalías y motivar la innovación a través de acciones de mejora que impacten la eficiencia. Adaptando esta práctica japonesa al contexto colombiano, inicié un proceso de

mejoramiento en una empresa situada en el norte de Colombia. Esta empresa se dedica al beneficio animal, y el proyecto se enfocó específicamente en el área de desposte.

## Implementación de Estrategias:

En colaboración con el equipo de trabajo, identificamos desafíos comunes que afectaban a la compañía, como ineficiencias en la cadena de valor, costos relacionados con problemas de calidad y problemas de comunicación. El gerente y los líderes se enfocaron en lograr resultados concretos y alinear las acciones del equipo con la visión y los resultados estratégicos. Para lograr esto, adaptamos principios del método Hoshin Kanri.

Hoshin Kanri, que se traduce como "proceso de administración por políticas", es una metodología que permite alinear los objetivos estratégicos de la gerencia general con la ejecución en el nivel operativo. Durante una clase magistral impartida por el profesor SOEDA, Takeo de JICA, comprendí la importancia de generar una matriz que relacione las entradas: misión, visión, factores externos, resultados económicos y recursos utilizados (PEST), con los análisis de escenarios, el FODA (SWOT), el cuadro de mando integral, el análisis de portafolio y el benchmarking. Esto nos permitió establecer objetivos financieros, estrategias de crecimiento, competitividad y un plan de recursos.

Adaptamos el Hoshin Kanri para crear un mapa detallado que guiara a todos los miembros del equipo hacia objetivos comunes. Esto implicó asegurarse constantemente de que todos colaboraran para alcanzar las mismas metas. Establecimos un sistema que traduce la visión de la empresa en acciones con métricas para medir el progreso hacia la estrategia. Utilizamos la matriz X o matriz de Hoshin Kanri como planificador estratégico, conectando objetivos a mediano plazo con metas de procesos y acciones específicas en la planta. Creamos un mapa que detalla los pasos precisos en los procesos para cumplir metas. Luego, desplegamos las estrategias en toda la organización, implementamos Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) para medir el progreso y establecimos un sistema de información y comunicación visual (Visual Management / Mieruka). Este enfoque promovió la alineación de objetivos y la medición efectiva en la organización.

Para transferir toda esta información a la empresa en mención, dividimos la práctica en tres actividades clave: **Gemba walk, gestión visual con Andon y Kanban, y gestión visual: con indicadores clave de rendimiento (KPIs).**

Antes de implementar el sistema visual, el equipo definió tres preguntas clave para mejorar la comprensión de la información: qué comunicar, a quién y cómo. Se buscó alinear los resultados actuales del proceso con las metas operativas, destinando la información a colaboradores, líderes de proceso y gerentes a través de tableros visuales actualizados cada hora. Durante el gemba walk, se observó el proceso y se identificaron necesidades de los empleados, destacando la

importancia de transmitir datos sobre eficiencia, seguridad y calidad de manera interactiva y accesible para todos.

Después de analizar varias opciones, el equipo de trabajo y la gerencia decidieron utilizar televisores como instrumento interactivo para entregar a los operarios el sistema de gestión visual en la planta. El término "Andon" se refiere a la implementación de un control visual que utiliza alertas sonoras o luminosas para informar y detectar problemas y/o defectos en la línea de producción y la calidad, con el objetivo de optimizar y mantener el control de los procesos productivos y eliminar actividades que no aportan valor.



En el área, el sistema Andon se convirtió en una herramienta crucial para optimizar la eficiencia y la calidad. Las señales audiovisuales emitidas a través de los televisores permiten a los operarios tomar decisiones en tiempo real. El indicador visual en color verde indica que la producción está funcionando sin problemas. Si hay una falta de suministro de materias primas, tiempo de espera o acumulación de trabajo en un área específica, se utiliza la señal amarilla. Una vez que se resuelve el problema, se vuelve a activar la señal verde y se reanuda la producción con normalidad. El indicador rojo se activa cuando surge algún problema específico que afecta la producción o la calidad.

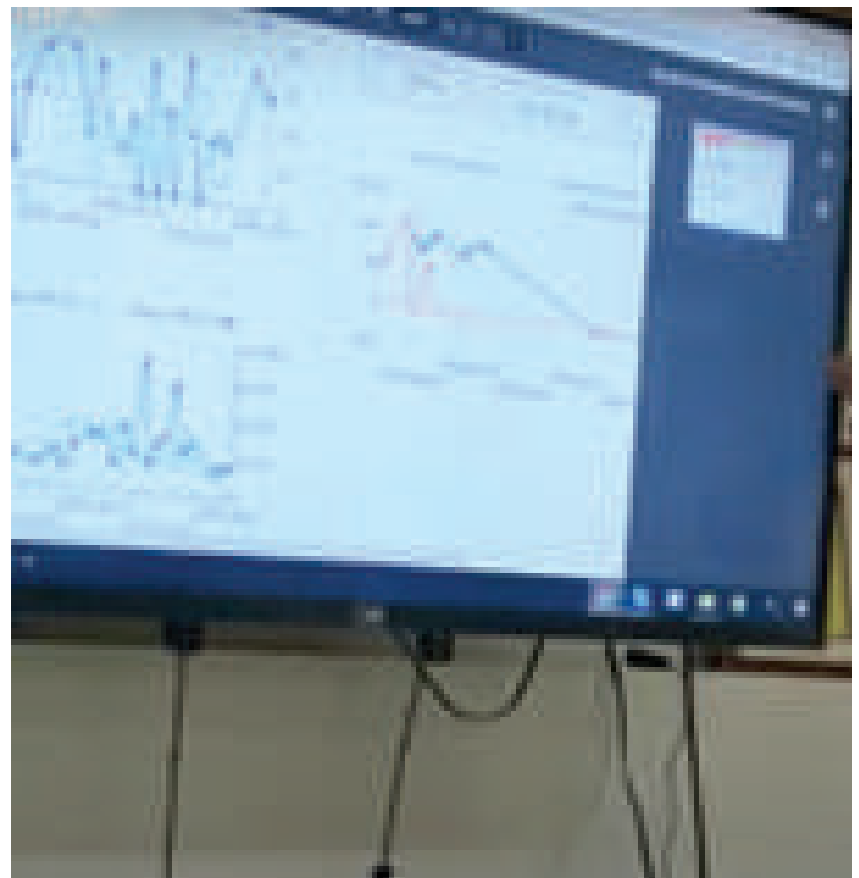
Durante el gembu walk, se observó cómo los problemas se multiplicaban cuando la producción se veía obstaculizada o se generaban cuellos de botella debido a la falta de coordinación entre diferentes etapas del proceso. Esto resultaba en bajo rendimiento, malentendidos entre colaboradores, retrasos y errores que aumentaban las pérdidas económicas. También se identificó la irregularidad en los tiempos de ciclo, que eran más largos que los tiempos estándar en la mayoría de los casos, lo cual generaba desperdicios de tiempo y recursos.

Para abordar estos desafíos, se decidió probar la implementación de un modelo Kanban para equilibrar el flujo de trabajo, mantener ajustado el tiempo de ciclo y eliminar o reducir al máximo los cuellos de botella. El

objetivo era lograr una producción más ágil y eficiente, optimizar los niveles de inventario y mantener altos estándares de calidad.

En la empresa, la implementación del modelo Kanban se realizó a través de un sistema visual en los televisores mencionados anteriormente. Este sistema permitía gestionar el flujo de trabajo, hacer un seguimiento en tiempo real de las operaciones y visualizar la programación, el estado de las tareas y los posibles cuellos de botella o actividades retrasadas. Además, proporcionaba métricas y análisis de rendimiento, como el tiempo promedio de ciclo y la cantidad de producto completado en un período de tiempo determinado.

Algunos ejemplos de KPIs utilizados en las industrias japonesas son la calidad en la fabricación, la satisfacción del cliente, el control del flujo de materiales y el rendimiento de las líneas de producción, así como el famoso indicador de Eficiencia General de Equipos (OEE) para evaluar el rendimiento de las máquinas y la eficiencia de la producción. Dado este ejemplo, posteriormente se estableció la creación de indicadores clave de desempeño (KPIs) para medir el rendimiento de los procesos clave de la operación. Estos indicadores permitirían a la gerencia y a los líderes tener una visión clara y en tiempo real del rendimiento de los procesos. La implementación del sistema visual de KPIs en la planta surgió de la necesidad de tomar decisiones basadas en datos y no de manera reactiva. Además, permitía a la gerencia y a los líderes tener una visión clara y en tiempo real del rendimiento de los procesos clave de la empresa, lo que facilitaba la identificación y resolución de problemas, así como la mejora continua de los procesos.





Para abordar este desafío, se establecieron objetivos claros entre la gerencia y los líderes, y se implementaron mecanismos y procedimientos para recopilar datos relacionados con los procesos y los KPIs. Se utilizó el modelo SMART para definir objetivos y metas alcanzables. Los operarios fueron entrenados en la interpretación de datos y en el uso del sistema de KPIs como base para la toma de decisiones y la generación de acciones de mejora.

Por parte de los líderes, se estableció un monitoreo continuo de los KPIs para seguir de cerca los resultados y sus tendencias. Se realizaron revisiones diarias para analizar el desempeño de los procesos, identificar áreas críticas y posibles causas de desviaciones con respecto a las metas establecidas. Al final de la semana o del cierre de la orden de proceso, se realizaba una retroalimentación sobre los resultados entre los colaboradores, fomentando su participación en la identificación y resolución de problemas, así como en la mejora de los procesos.

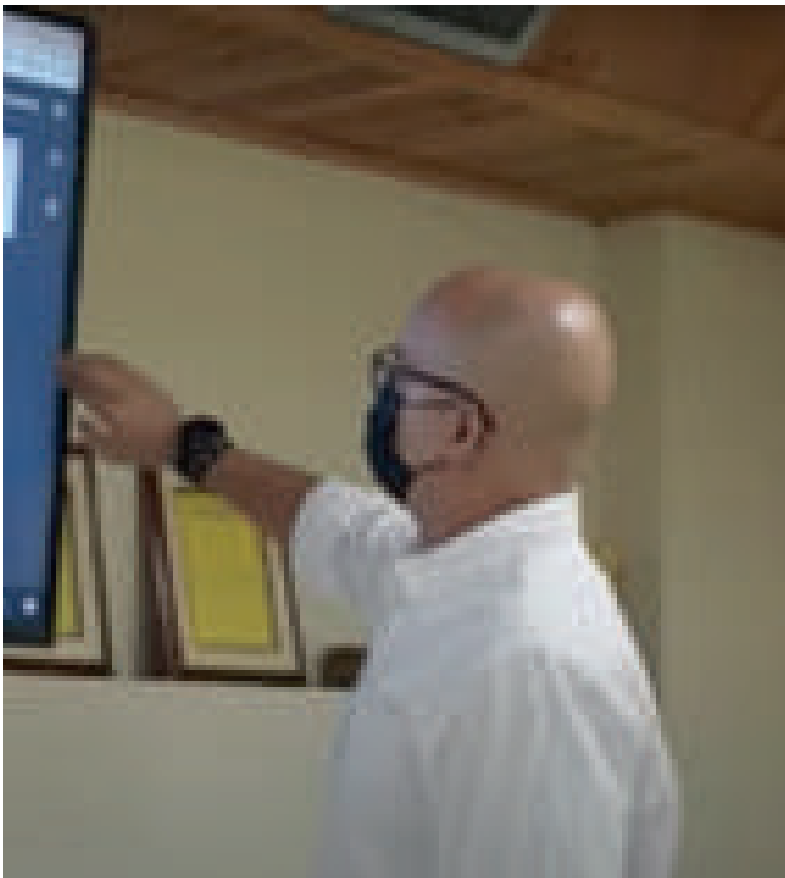
#### Conclusiones:

La gestión visual es una poderosa herramienta para promover una cultura de mejora continua y retroalimentación sobre los resultados de los procesos. Al utilizar representaciones visuales claras y accesibles, se facilita la comunicación y comprensión de la información en todos los

niveles de la organización. La gestión visual permite transmitir de manera comprensible información compleja, como objetivos, metas, indicadores de rendimiento y desafíos. Esto promueve una comprensión común de los objetivos y desafíos, lo que ayuda a alinear los esfuerzos de todos los miembros del equipo hacia la mejora continua. Además, la gestión visual facilita la detección rápida de problemas y la optimización de los flujos de trabajo. Al tener información visualmente representada, es más fácil identificar cuellos de botella, áreas de mejora y oportunidades de optimización. Esto permite tomar decisiones más informadas y tomar medidas correctivas de manera oportuna. La retroalimentación sobre los resultados de los procesos es fundamental para evaluar el desempeño y realizar mejoras. La gestión visual proporciona una forma clara y accesible de visualizar los resultados y compararlos con los objetivos establecidos. Esto facilita la identificación de brechas y la toma de decisiones para implementar acciones de mejora.

#### Referencias

Japan International Cooperation Agency (JICA). (n.d.). Recuperado de <https://www.jica.go.jp/english/>



## La Paz de Miércoles: Un Viaje hacia la Paz y la Cultura Japonesa en Colombia

Andrés Gerardo Martínez Álvarez



*Docente, innovador, creativo e inquieto consultor que ha llegado a convertirse en investigador permanente, mediador cultural, finalista del Foro Educativo Nacional 2018, y ganador del Foro Nacional 2021 con su proyecto pedagógico "La Paz de Miércoles". Líder en el desarrollo de estrategias o acciones de paz que estén al alcance de niños, adultos y ancianos promoviendo el buen comportamiento y las relaciones interpersonales. Exbecario de JICA en 2022 para el programa "Fortalecimiento del sistema de capacitación de docentes en educación para la paz"*

*andres\_9382@hotmail.com; pazonauta@gmail.com*

**Resumen:** Embárcate en un viaje revelador a través del proyecto pedagógico llamado "La Paz de Miércoles", cuyo nombre, aunque jocoso, encierra un profundo significado. Este proyecto educativo innovador fusiona la riqueza de la cultura japonesa y el espíritu pacífico de Okinawa con el contexto educativo colombiano, ofreciendo una perspectiva diferente sobre el concepto de paz. El ensayo narra las vivencias personales de un docente apasionado por los animes y la cultura japonesa desde su infancia hasta su experiencia en la prefectura de Okinawa. En sus páginas se desvelan lecciones profundas que subrayan la importancia del entendimiento mutuo, la cooperación internacional, la educación y, sobre todo, la activa construcción de la paz.

**Summary:** Embark on an enlightening journey through the educational project called "La Paz de Miércoles" (Wednesday's peace) whose name, though playful, encapsulates profound meaning. This innovative educational endeavor merges the richness of Japanese culture and the peaceful spirit of Okinawa with the Colombian educational context, offering a different perspective on the concept of peace. The essay recounts the personal experiences of a teacher passionate about anime and Japanese culture from childhood to their time in the Okinawa prefecture. Within its pages, deep lessons are unveiled, emphasizing the importance of mutual understanding, international cooperation, education, and above all, the active construction of peace.

Palabras clave: educación para la paz, cooperación internacional, Okinawa, comunidad.

En el corazón de Colombia, una nación que ha atravesado décadas de conflictos armados y desafíos sociales, surge de manera divertida un rayo de esperanza en forma de un proyecto pedagógico innovador: La Paz de Miércoles.

Aunque su nombre puede ser controversial o jocoso, encierra un profundo significado. Este proyecto, concebido por un docente, se erige como un faro de positividad y cambio en medio de la adversidad, ofreciendo a la comunidad no solo lecciones de paz, sino también una ventana a la rica cultura japonesa y al espíritu sereno de Okinawa.

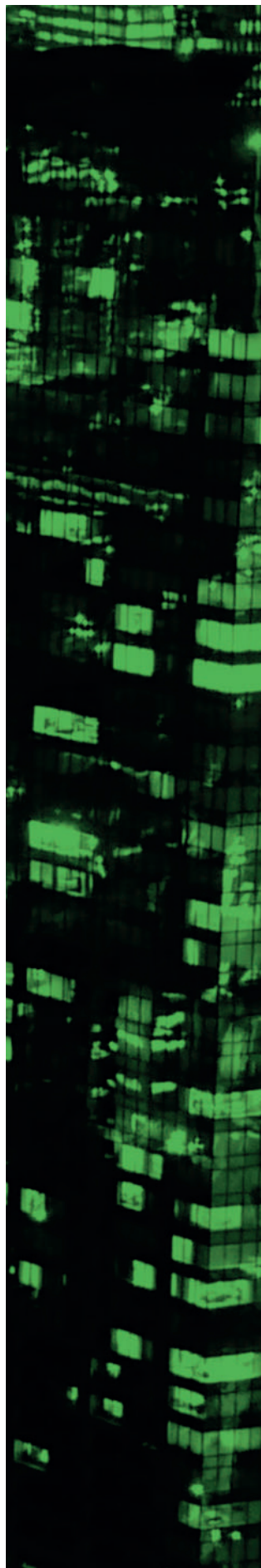
La Paz de Miércoles es mucho más que un proyecto educativo, es una iniciativa que abraza los valores fundamentales como el respeto, consideración y agradecimiento. En su núcleo, se encuentra el deseo ardiente de

fomentar la paz a través de la alegría y el humor, transformando la educación en una herramienta poderosa para el cambio social y la comprensión intercultural.

Este proyecto se estructura en ocho nodos humorísticos, cada uno con un propósito claro y definido. El primer nodo, **La Paz es un Cuento**, sumerge a los participantes en talleres de lectoescritura que van más allá de la alfabetización convencional. Estos talleres se convierten en portales hacia la imaginación y la empatía, utilizando cuentos como herramientas fundamentales para comprender el mundo desde diversas perspectivas.

El segundo nodo, **Paz-ciencia**, se enfoca en empoderar a la comunidad a través del pensamiento crítico y





la experimentación empírica. Al incentivar la cultura científica, este nodo no solo promueve la paciencia, sino también la comprensión profunda de nuestros actos y reflexiva del entorno como causa y efecto.

**Paz-hemos con Dinosaurios**, el tercer nodo, trae consigo conversaciones fascinantes con personajes ilustres de la región como el médico, el anciano, el alcalde, el artesano, entre otros. Estas interacciones no solo fomentan el entendimiento, sino también la apreciación de las diversas historias de vida que enriquecen nuestra comunidad.

El respeto por el medioambiente cobra vida en el cuarto nodo, **Paz-y-ando Mi Tierra**, a través de caminatas y rutas pedagógicas diseñadas para un futuro sostenible en paz. Estas excursiones conectan a la comunidad con la naturaleza, inspirando un profundo amor y respeto por el entorno que nos rodea.

El quinto nodo, **Paz-en el Juego**, nos enseña la importancia de jugar limpio y sin trampas a través de juegos tradicionales. Aquí, se exploran también conceptos fundamentales como la competencia sana y la honestidad, fortaleciendo los lazos comunitarios.

**Paz-arte de lo Lindo**, el sexto nodo, nos invita a explorar la práctica artística colectiva e individual a través de la danza, el karaoke, el teatro, los cineforos y otras formas de expresión artística.

El séptimo nodo, **Paz-toreando las Creencias**, nos guía por un viaje fascinante hacia la diversidad religiosa y espiritual de Colombia. Al explorar esta riqueza espiritual, se promueve la tolerancia y el entendimiento mutuo, creando puentes entre diferentes comunidades en el camino hacia la paz.

El último nodo, **Requiem in Pacem**, es decir, descansen en paz, nos lleva a un ejercicio profundo y simbólico. Aquí, las conductas indeseables para la paz se entierran como un acto de compromiso comunitario para un futuro mejor. Esta acción tangible no solo representa la eliminación de obstáculos, sino también el surgimiento de un camino claro hacia la armonía y la prosperidad compartida.



*Padres de familia y estudiantes de grado quinto haciendo un taller en la Biblioteca Luis Ángel Arango y conocer acerca del proyecto "la paz se toma la palabra" que dinamiza el nodo "la paz es un cuento" de nuestro proyecto "La paz de miércoles"*

### Integrando la Cultura Japonesa y el Espíritu de Okinawa en La Paz de Miércoles

Mi experiencia como ex becario en el año 2022 online y 2023 en Japón, específicamente en Okinawa, se convierte en un testimonio personal de cómo la cultura japonesa y el espíritu de paz de Okinawa han dejado una huella indeleble en mi corazón y en mi enfoque hacia la paz.

Desde mi infancia, la fascinación por los animes y mangas japoneses que veía en la televisión me llevó a explorar más sobre esta cultura, aunque siempre restringida debido a mis recursos económicos. A medida que crecía, asistía a eventos como el SOFA (salón del ocio y la fantasía) y eventos de la Agencia de Cooperación Internacional de Japón (JICA) para explorar aún más la cultura Nipona. Cuando me convertí en profesor, soñaba con visitar el país de Japón porque me intrigaba especialmente cómo la cultura de Japón se había desarrollado tras los horrores de la Segunda Guerra Mundial, particularmente después de las devastadoras bombas de Nagasaki y Hiroshima. Esta curiosidad se convirtió en una búsqueda activa por comprender los elementos fundamentales de la cultura japonesa y, lo que es más importante, integrarlos en el proyecto pedagógico que había creado.

Mi sueño de viajar a Japón se hizo realidad en 2023, cuando fui becado por la Agencia de Cooperación Internacional de Japón y el Ministerio de Educación Nacional gracias a un acuerdo de cooperación entre las dos naciones. Durante mi estancia en Okinawa, pude explorar museos, monumentos para recordar, centros educativos, entidades del gobierno, dojos en el arte marcial del karate, lugares emblemáticos como el Castillo de Shurijo, diversas atracciones turísticas, clases magistrales, estaciones de radio e incluso, compartí con una familia japonesa. Estas experiencias no solo enriquecieron mi comprensión de la cultura, sino que también me enseñaron las estrategias que ayudan a fomentar la ciudadanía en pro de la paz, el perdón y la vida. Okinawa marcó un punto de inflexión en mi vida. La filosofía japonesa y las frases inspiradoras de los okinawenses como "la vida es un tesoro", "en la guerra no hay buenos ni malos, solo víctimas" y "no es lo mismo que un hombre dé cien pasos a que cien hombres den un paso", se convirtieron en pilares centrales de mi labor en Colombia. Estas enseñanzas se fundieron con mis propias estrategias, y floreció dentro de mí, como lo hace el árbol de cerezos, un enfoque holístico y efectivo en la educación para la paz.

Además, algo que debo resaltar de mi experiencia en Okinawa fue la oportunidad de conectarme con personas de todo el mundo, compartiendo momentos y tradiciones con becarios de diversas nacionalidades. A pesar de las barreras idiomáticas, descubrí que el respeto y la buena intención trascienden las palabras y pueden generar amistades profundas o una sana convivencia. Esta revelación reforzó mi creencia de que la paz se encuentra en la comprensión mutua y la aceptación de nuestras diferencias.

### Conclusión: Un Futuro de Esperanza, Armonía y Paz Duradera

En resumen, La Paz de Miércoles es un tributo a la dedicación incansable de aquellos que han convertido un sueño en realidad, sembrando las semillas de la paz y la comprensión en las generaciones presentes y futuras. Este proyecto no solo promueve la paz y la comprensión en la comunidad, sino que también celebra la riqueza de la cultura japonesa y el espíritu de paz de Okinawa. Al unir estos elementos de manera



Telar de la Paz hecho por alumnos de 5 grado en Colombia



armoniosa, se convierte en un testimonio vivo de cómo la educación, la creatividad y la cooperación internacional pueden transformar vidas y construir puentes duraderos entre culturas diversas.

Este ensayo es un testimonio de cómo la paz y la colaboración pueden transformar vidas y comunidades, creando un futuro lleno de esperanza, armonía y paz duradera. Aprendiendo que la paz no es simplemente la ausencia de conflicto, sino un viaje continuo hacia la comprensión, el respeto y la conexión humana.



*Parque y museo conmemorativo de la paz en Okinawa – Japón*



*Ceremonia de apertura del curso "Strengthening Teacher Training System on Peace Education"*

## “La vida es un tesoro”: mensaje de Okinawa, Japón a Colombia

Yordiley Torres Herrera



*Exfuncionaria del Ministerio de Educación Nacional, Consultora de Educación para la paz y convivencia escolar. Exbecaria de JICA en 2022 para el programa “Fortalecimiento del sistema de capacitación de docentes en educación para la paz”*

*Yordytortes14@gmail.com*

**Reseña:** Este ensayo es una reflexión sobre los principales aprendizajes que deja el mensaje de paz de la isla de Okinawa, Japón, a través de un recorrido por los hechos históricos y las lecciones aprendidas de la Batalla de Okinawa, un comparativo entre los sistemas educativos de Japón y Colombia, la apuesta de educación para la paz del pueblo okinawense; así como, los desafíos y retos que tiene esta apuesta para el fortalecimiento de la educación para la paz en Colombia.

**Resumen:** Este ensayo aborda las principales reflexiones y oportunidades de acción para el fortalecimiento de la educación para la paz en Colombia, que surgen del Curso “Fortalecimiento del Sistema de Capacitación de Docentes en la Educación de Paz” de la Agencia de Cooperación Internacional de Japón (JICA). Hace un recorrido por las lecciones aprendidas de la batalla de Okinawa, el sistema

educativo japonés, sus diferencias y similitudes con el sistema educativo colombiano, así como, los principales retos y desafíos que plantea la apuesta de educación para la paz de Okinawa, Japón para el sistema educativo colombiano.

**Summary:** This essay addresses the main reflections and opportunities for action to strengthen peace education in Colombia, arising from the course “Strengthening the Teacher Training System in Peace Education” of the Japan International Cooperation Agency (JICA). Therefore, it reviews the lessons learned from the battle of Okinawa, the Japanese education system, its differences, and similarities with the Colombian education system, as well as the main challenges posed by the Okinawa, Japan’s commitment to peace education for the Colombian education system.

Palabras clave: Educación para la paz, no violencia, memoria histórica, reconciliación y cooperación Colombia-Japón.

“La Vida es un Tesoro” la frase insignia del Museo de la Paz en la isla IE de Okinawa, Japón es un recordatorio de los horrores de la guerra y una invitación a trabajar incansablemente por la paz, especialmente, en este momento en el que los conflictos armados parecen no dar tregua. Y es justo con este propósito que el Gobierno de Japón, a través de la Agencia de Cooperación Internacional de Japón (JICA) creó el Curso “Fortalecimiento del Sistema de Capacitación de Docentes en la Educación para la Paz”.

De esta manera, en 2019 y 2023<sup>1</sup> viajaron a Japón dos cohortes de docentes, funcionarios de secretarías de educación certificadas (Cartagena, Bolívar, Medellín, Cesar, Valledupar, Ibagué y Tolima), así como, funcionarios del Ministerio de Educación Nacional de Colombia, con el objetivo de conocer las pautas de la prefectura de Okinawa para la orientación de la educación para la paz. El Curso permitió a los participantes conocer los hechos históricos y las principales lecciones que dejó la Batalla de Okinawa, reconocer los lugares de memoria, el sistema


educativo japonés y su apuesta de educación para la paz; así como, plantear acciones para el fortalecimiento de los procesos de educación para la paz en Colombia en los ámbitos nacional, regional y local.



*Foto: Participantes de la Segunda Cohorte Curso “Fortalecimiento del Sistema de Capacitación de Docentes en la Educación de Paz”. Crédito JICA, Okinawa.*

<sup>1</sup> Debido a la Pandemia por Covid 19 el proceso de formación de la segunda cohorte se realizó de manera virtual y en enero de 2023 se realizó la capacitación presencial en Okinawa, Japón.





## La Batalla de Okinawa: una historia poco conocida en Colombia

Bien dicen que la “historia es contada por los vencedores”<sup>2</sup> y es por eso por lo que en Colombia poco se sabe de esta Batalla, la cual ocurrió al final de la Segunda Guerra Mundial, con el desembarco en 1945 del ejército estadounidense en Okinawa.

En esta batalla murieron más de 150 mil personas. “Fue la única batalla terrestre en Japón, durante la Segunda Guerra Mundial, en la que fue movilizadada toda la población civil. Se produjeron ataques indiscriminados por parte de las fuerzas estadounidenses contra los residentes escondidos en tumbas y cuevas, y por otra parte los soldados japoneses obligaron a la gente a desalojar sus refugios”<sup>3</sup>.

De acuerdo con el profesor Hisashi “la estrategia del ejército japonés no era defender el país o proteger a los civiles, sino ganar tiempo y preparar a los territorios principales de Japón contra una invasión de las tropas aliadas; así, la población civil de Okinawa fue expuesta durante tres meses a bombardeos, suicidios masivos, desplazamientos y persecución por parte de los ejércitos de Estados Unidos y Japón”.

Después de la guerra, comenzó la reconstrucción de la isla, la recuperación de la memoria, de la cultura y del sentido de ser okinawense, así como, la organización de una prefectura cuya misión es ser una isla de intercambios y convivencias para la difusión del anhelo de un mundo en paz.

### Dos sistemas educativos distintos, un mismo propósito

De acuerdo con Toshiaki Arashiro, profesor de la universidad de Okinawa, el propósito de la prefectura es difundir ampliamente el espíritu de paz. Para ello, cuenta con tres pilares: (i) las Lápidas de la Paz (memorias), (ii) el Museo Conmemorativo de la Paz (hechos y lecciones), y (iii) el Premio de la Paz de Okinawa (difusión de la Paz). Estos pilares se unen de manera transversal a través de la educación para la paz como una herramienta clave en la conservación de la memoria de lo ocurrido en la Batalla de Okinawa para la no repetición de la guerra.

Además, Japón cuenta con un currículo único que se organiza en 13 asignaturas en la escuela primaria y 12 para el colegio secundario<sup>4</sup> entre las cuales se aborda la educación para la paz. También se incluye la visita a los sitios de memoria y la realización de actividades de promoción de la paz a lo largo del año escolar.

Así, el sistema educativo japonés incorpora planes de estudio con el desarrollo de guías para docentes y estudiantes en las cuales se realizan prácticas de aula con temas relevantes de la educación para la paz, tales como, dilemas morales, prevención del bullying, derechos humanos y memoria de la guerra, entre otros.

Por el contrario, Colombia cuenta con un sistema educativo descentralizado, es decir cada departamento y algunos municipios que son certificados cuentan con la capacidad para organizarse y definir prioridades en torno a lo educativo. También, cada institución tiene un Proyecto Educativo Institucional – PEI- que le permite organizar su currículo con los grupos de áreas obligatorias y fundamentales que conforman un 80% del plan de estudios y un 20% de áreas optativas de acuerdo con las necesidades de su contexto<sup>5</sup>.

Sin embargo, el país cuenta con leyes y políticas que fomentan la cultura de paz en el sector educativo, una de ellas es la Ley 1732 de 2014, Ley de la Cátedra de la Paz, con la cual todas las instituciones educativas deben implementar la Cátedra e incorporar temas como convivencia escolar, derechos humanos, sostenibilidad ambiental y memoria histórica, entre otros. También, las comunidades educativas cuentan con guías de orientaciones pedagógicas para la implementación de la Cátedra de la Paz, secuencias didácticas y desempeños, que son adaptados en cada institución educativa<sup>6</sup>.

### La apuesta de educación para la paz de Okinawa

Es así como, una de las grandes preocupaciones de los okinawenses es que las nuevas generaciones olviden los horrores de la guerra y vuelvan a vivir lo mismo que sus antepasados. Por ello, la preservación de la memoria es uno de los aspectos más destacados de su apuesta.

Como se mencionó anteriormente, uno de los pilares son las Lápidas de la Paz, en las cuales están grabados los nombres de todas las personas que fallecieron en la Batalla de Okinawa y en otros lugares, sin distinción de sus nacionalidades, militares y civiles. El segundo pilar es el Museo Conmemorativo de la Paz, que acuerdo con el profesor Toshihiko Uehara, está centrado en el reconocimiento de las víctimas y busca transmitir las lecciones históricas de la Batalla de Okinawa a futuras generaciones, promover el espíritu okinawense en todo el mundo, y contribuir así al establecimiento de una paz duradera.

2. Frase atribuida a al filósofo alemán Walter Benjamín, al escritor británico George Orwell y al político Winston Churchill.

3. Tamashiro Hisashi, presentación “Fortalecimiento del sistema de Capacitación de docentes en la educación para la paz en Colombia” Martes 24 de enero de 2023.

4. Toshihiko Uehara, Lequio Wings Responsable del curso “Fortalecimiento del sistema de Capacitación de docentes en la educación para la paz en Colombia” presentación Sistema Educativo del Japón. Enero 2023.

5. De acuerdo con la Ley General de Educación, Ley 115 de 1994 que establece en su Artículo 23. Áreas obligatorias y fundamentales y el Artículo 77. Autonomía escolar. Dentro de los límites fijados por la presente Ley y el Proyecto Educativo Institucional, las instituciones de educación formal gozan de autonomía para organizar las áreas fundamentales de conocimiento definidas para cada nivel, introducir asignaturas optativas dentro de las áreas establecidas en la Ley, adoptar algunas áreas a las necesidades y características regionales, adoptar métodos de enseñanza y organizar actividades formativas, culturales y deportivas, dentro de los lineamientos que establezca el Ministerio de Educación Nacional.

6. Ver: <https://colombiaaprende.edu.co/recurso-coleccion/recursos-educacion-para-la-paz>



*Taller especializado en Sanchi: instrumento musical elaborado en Okinawa y que fue vital para la recuperación de la guerra. Elaborado en esa época con latas de conservas de los aliados y cuerdas de los paracaídas.*

Además, del Museo existen en algunas ciudades de la prefectura iniciativas de museos promovidas por asociaciones de víctimas, como es el caso del Museo de Himeyuri, un espacio creado por las mujeres sobrevivientes de la Escuela Normal de Okinawa, quienes siendo niñas fueron obligadas a trabajar como enfermeras para el ejército japonés en medio de la Batalla. En este museo las nuevas generaciones pueden ver la transformación del currículo, los testimonios de las sobrevivientes y objetos para la memoria.

Además, Okinawa también logró preservar los espacios naturales para la memoria, como lo son las cuevas, allí los visitantes pueden sentir a través de muestras y talleres experienciales el dolor, el sufrimiento y la tristeza de esos días de guerra.

Otros aspectos importantes en la de recuperación del pueblo okinawense fueron la música, la danza y en especial el Karate Do, un arte marcial tradicional de Okinawa cuyo objetivo es la defensa personal, sin la violencia<sup>7</sup>. Todas las instituciones educativas de Okinawa incorporan espacios para la práctica de artes y del Karate Do.

### **Retos y desafíos para el fortalecimiento de la educación para la paz en Colombia**

Si bien existen muchas diferencias sociales, culturales y económicas entre Colombia y Japón, es cierto que los une el deseo de paz.

Colombia enfrenta un conflicto armado de más de 60 años, en el que se cuentan al 31 de diciembre de 2019 un total 8.045.476 de personas víctimas<sup>8</sup>, y el camino recorrido por la prefectura de Okinawa, Japón después de la guerra brinda los siguientes elementos clave para fortalecer los procesos de educación para la paz: El primero es la recuperación y organización del sistema educativo con una perspectiva de paz. Esto implicó un enorme esfuerzo económico y político en torno a los procesos educativos, desde el mejoramiento de la infraestructura, la formación de docentes, hasta el desarrollo de guías metodológicas.

El segundo aspecto son los procesos relacionados con la construcción de las memorias de la guerra, que involucró el aporte de muchas personas e instituciones para recuperar estas memorias con la

7. Toru Kadekaru, en la visita al Instituto de Investigaciones de karate de Okinawa, enero de 2023.

8. Según datos del Sistema Integral de Información de la Protección Social – SISPRO- del Ministerio de Salud y Protección Social del Colombia.



consigna de “recordar para no repetir”. En Colombia como aún el conflicto armado persiste, estos procesos de construcción de memorias representan un gran desafío.

El tercer aspecto es la deconstrucción de la dicotomía amigo-enemigo como punto importante en la promoción de la paz, que se entiende como un proceso pedagógico de largo aliento para reconocer al otro como un ser humano, que al final también sufrió el horror de la guerra y que debe tener un espacio dentro de esa memoria. Lo cual no implica necesariamente un proceso de perdón.

El cuarto aspecto tiene que ver con el reconocimiento del papel que desempeñan los docentes como agentes de cambio y transformación social en los territorios, su creatividad para desarrollar procesos de reflexión pedagógica a partir de las memorias, los relatos, los hechos históricos y su vinculación con el presente. En Colombia particularmente, es importante reconocer la innovación pedagógica y la capacidad para adaptar los lineamientos generales a las particularidades del territorio y de las aulas. Y finalmente, la sostenibilidad en el tiempo, pues los procesos adelantados por Okinawa se implementan hace ya varias décadas, lo cual permite generar procesos de consolidación y reconocimiento a nivel mundial.

### Conclusiones

Una de las enseñanzas que nos deja la gente de Okinawa es la sencillez, que está representada en pequeños actos que al final resultan siendo muy poderosos. Acciones como la creación de un museo que nació con fotografías y recopilación de objetos, o la puesta en marcha de guías y planes de clase que parten de fotografías e instalan debates en torno a hechos históricos.

Todas estas acciones sin duda forjaron un camino que permite ver un proceso consolidado, e invita a reconocer a los docentes en su quehacer. Muchos docentes en Colombia realizan acciones pedagógicas para la paz y necesitan ser visibilizados. También es importante, brindar espacios para que ellos puedan compartir y nutrir sus prácticas pedagógicas con otros docentes y expertos.

Es aquí donde las secuencias didácticas de la Cátedra de la Paz cobran relevancia como una apuesta de construcción colectiva. Las secuencias se pueden nutrir con propuestas que permitan que la no violencia y la paz pasen por el cuerpo de las personas, a través de prácticas que incorporen el movimiento, la respiración, el control emocional, lo mental y lo físico, como el primer paso para aprender a coexistir con los otros seres vivos.

Además, reconocer el camino que muchas comunidades educativas ya iniciaron con el propósito de consolidar y sostener estos procesos, sin importar los cambios políticos, sociales y económicos, lo que para ello representa, un sólido apoyo de la cooperación internacional y de la voluntad política nacional y local.

Y finalmente, es clave comenzar a perder el miedo a crear procesos de memoria sencillos y cotidianos que vinculen a la escuela con las comunidades, procesos que tengan en cuenta los espacios naturales, que permitan integrar procesos de sanación y de reconciliación con los territorios. Espacios que puedan ser visitados, recorridos, analizados y trascendidos.

### Referencias bibliográficas

Arashiro Toshiaki, Presentación Historia de Okinawa, Octubre 2022.

Hisashi Tamashiro, Presentación “Fortalecimiento del Sistema de Capacitación de docentes en la educación para la paz en Colombia”. Año 2023, Okinawa Japón.

Komukai Eri, Presentación Consolidación de la Paz por JICA- Cooperación n países y regiones afectados por conflictos. 6 de febrero de 2023, Okinawa, Japón.

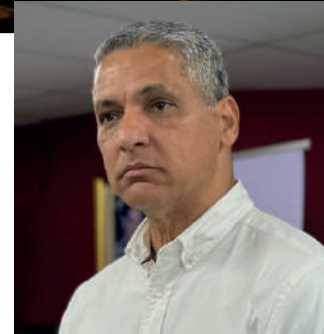
Uehara Toshihiko, Presentación Sistema Educativo del Japón. Año 2023, Okinawa Japón.



Reunión de intercambio de experiencias con los exbecarios y la comunidad educativa  
Archivo personal

## El Poder de las Ciudades en la Transformación de las Sociedades

Augusto Cesar Pinto Carrillo



*Arquitecto de la Universidad Autónoma del Caribe de Barranquilla, Master en Gestión Ambiental para el Desarrollo Sostenible de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá y Master en Gestión y Valoraciones Urbanísticas de la Universidad Politécnica de Cataluña en Barcelona. Exbecario de JICA del Curso en Reajuste de Terrenos, año 2000, en la Ciudad de Obihiro, Japón.*

[acpintoc@hotmail.com](mailto:acpintoc@hotmail.com)

**Resumen:** La historia de la ciudad es tan fascinante como compleja y está directamente relacionada con la evolución de la sociedad. De tal forma, ciudad y sociedad guardan muchas características comunes, a tal punto de no diferenciarse tan fácilmente cuál de las dos motivó su nacimiento y desarrollo. En todo caso, la ciudad aporta una condición territorial o espacial donde se desenvuelve la sociedad, definida esta según el Diccionario de la Real Academia Española como el “conjunto de personas, pueblos o naciones que conviven bajo normas comunes” o la “agrupación natural o pactada de personas, organizada para cooperar en la consecución de determinados fines” y, al mismo tiempo, le ofrece a dichas personas los bienes y servicios para que estén vivos y convivan en condiciones de bienestar - conjunto de las cosas necesarias para vivir bien.

**Summary:** The history of cities is as fascinating as it is complex and is directly related to the evolution of society. In this way, city and society have many common characteristics, to the point of not so easily differentiating which of the two motivated their birth and development. In any case, the city provides a territorial or spatial condition where society develops, defined according to the Dictionary of the Royal Spanish Academy as the “set of people, towns or nations that live together under common norms” or the “natural or agreed upon by people, organized to cooperate in the achievement of certain goals” and, at the same time, offers said people the goods and services so that they can live and coexist in conditions of well-being - a set of things necessary to live well.

Palabras clave: ciudad, sociedad, densidad, bienestar, planificación urbana.

Aunque existen muchas definiciones de ciudad, una gran mayoría coincide en algunos elementos principales como densidad de personas, área o espacio geográfico, edificios y calles, comercio y servicios, pero poco énfasis hacen en la sociedad y las condiciones socio-económicas de las personas que las habitan. Según Ed Glaeser, autor del libro el “Triunfo de las Ciudades”, estas pueden definirse como la “ausencia de distancia física entre personas”, pero, nuevamente se limita a una condición física de espacio y proximidad. Desde otra perspectiva, la ciudad se define como el resultado de un proceso de construcción social, es decir, que surge de la interacción entre las personas y, de estas con el territorio donde se asientan, a partir de la demanda y oferta de actividades económicas, servicios sociales y culturales, recursos y servicios ambientales, y la vivienda.

La ciudad como hecho físico y la sociedad como hecho social no siempre han guardado niveles deseables de

relacionamiento o interacción. Particularmente, en los últimos tiempos, las nuevas sociedades urbanas que surgen de procesos de migración y/o que se desarrollan en ambientes de pobreza, exclusión y marginalidad, no encuentran en la ciudad los elementos que le garanticen condiciones adecuadas de bienestar - conjunto de las cosas necesarias para vivir bien -. En tal sentido, la proximidad física de las personas en los espacios urbanos no necesariamente se traduce en condiciones de equidad e igualdad, en lo cual contribuye la ausencia o debilidad de las políticas urbanas basadas en las tres dimensiones del desarrollo sostenible: económica, social y ambiental.

Las políticas y los instrumentos de planificación urbana se constituyen en pieza clave para lograr sociedades más justas y equitativas, que permitan el acceso de todas las personas a una vivienda adecuada, un trabajo digno y a espacios y equipamientos





públicos seguros y accesibles. En diferentes países del mundo se observan contrastes importantes de buenos y no tan buenos relacionamientos o interacciones entre ciudades y sociedades. Como ejemplo de esto, se puede señalar la situación de las ciudades en Japón y de las ciudades latinoamericanas. Japón cuenta con leyes e instrumentos de planificación urbana desde la segunda mitad del siglo XIX como el reajuste de terrenos (Gráfica 1) introducido por la Ley de Consolidación de Suelos Agrícolas (1899), y llevado posteriormente a los suelos urbanos con la Ley de Urbanismo (1919) y la Ley de Reajuste de Terrenos (1954); mientras que algunos países latinoamericanos solo cuentan con estos desde la segunda mitad del siglo XX, especialmente con leyes que implementan instrumentos como los planes reguladores (por ejemplo en Colombia la Ley 88 de 1947 o en Costa Rica la Ley 4240 de 1968) o los códigos de urbanismo.

De lo anterior se puede deducir que la falta de planificación urbana juega en contra del proceso de crecimiento de las sociedades urbanas en algunas regiones y países del mundo. Es visible que en aquellos casos donde las estadísticas de población siguen aumentando, la existencia de políticas e instrumentos para esta planificación es nula o muy débil. Volviendo al comparativo del párrafo anterior, mientras que Japón adopta políticas de crecimiento demográfico y planificación urbana muy eficaces que han llevado al desarrollo de ciudades planificadas, amables y resilientes; América Latina y el Caribe sigue siendo la región más urbanizada del mundo con cerca del 80% de su población viviendo en ciudades (ONU-Habitat, 2012), que en contraste presenta desarrollos de políticas e instrumentos de planificación muy débiles, y con ciudades ocupadas en su mayoría por asentamientos precarios o informales.

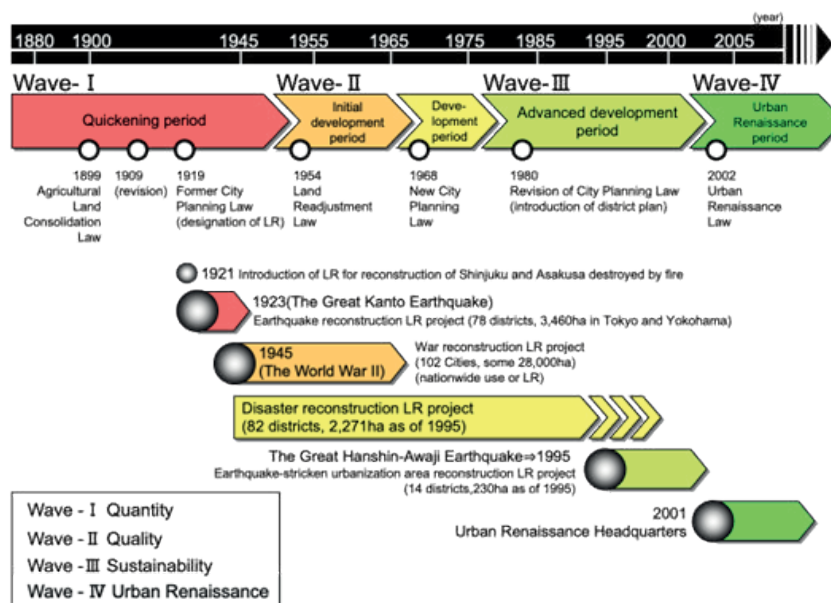
El último Reporte Mundial de las Ciudades (ONU-Habitat (2022) presentado en el Foro Urbano Mundial celebrado en Katowice, Polonia, se manifiesta que “la eficaz planificación urbana y territorial es fundamental para mitigar los efectos sociales, económicos y ambientales negativos asociados con el futuro crecimiento urbano”, como también que “las densidades de las ciudades en los países de bajos ingresos deben planificarse y gestionarse de manera que el crecimiento futuro no ejerza presión sobre los terrenos abiertos, la infraestructura y los servicios existentes y provoque, por un lado, hacinamiento, o por el otro, una expansión insostenible”.

La planificación urbana puede propiciar mejores condiciones de desarrollo en las ciudades para que las sociedades alcancen mayores condiciones de bienestar; no obstante, depende de la existencia y buen uso de estos instrumentos, de gobiernos comprometidos con la transformación de sus ciudades y sociedades cada vez más vinculadas en estos procesos de planificación y apropiadas de cultura ciudadana.

#### Referencias bibliográficas

- ONU-Habitat. Estado de las Ciudades de América Latina y el Caribe 2012: Rumbo a una nueva transición urbana. Tomado de <https://unhabitat.org/estado-de-las-ciudades-de-america-latina-y-el-caribe-state-of-the-latin-america-and-the-caribbean>
- ONU-Habitat. Reporte Mundial de las Ciudades 2022: Visualizando el futuro de las ciudades. Tomado de <https://onuhabitat.org.mx/WCR/>

Gráfica 1. Las cuatro fases de la Planificación Urbana en Japón



Fuente: Kobayashi, Hidetsugu. Universidad de Hokkaido.

## La dignidad del campo

---

Angela Rojas Poveda



*Abogada, especialista en Derecho de Tierras; justicia, víctimas y construcción de paz; y memorias colectivas, derechos humanos y resistencias, Asesora Presidencia de la Agencia de Desarrollo Rural para Posconflicto y Víctimas (junio de 2023- actualidad), Exbecaria de JICA para visita oficial proyecto Drip de Paz en 2023*

*Angela.rojas@adr.gov.co*

**Resumen:** Del punto más septentrional de América del Sur, en una extensión de más de 2 millones de Km<sup>2</sup> en territorio continental y marítimo, nace Colombia, un país conocido internacionalmente por su café, sus flores, la vasta riqueza de su fauna, la heterogeneidad de su territorio y la bondad de sus gentes. Pero también se conoce porque hace siete años, mientras cientos de guerrilleros y guerrilleras de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia -FARC EP- festejaban la X conferencia guerrillera en los llanos del Yará, el secretariado tomaba un avión rumbo a Cartagena para firmar con el gobierno de Colombia un sueño: El Acuerdo Final de Paz para construcción de una paz estable y duradera. Tuvo que pasar más de medio siglo de lucha armada para que en nuestro país volviera a nacer la ilusión de la paz, donde los despojados volvieran a los campos y en nuestros enormes ríos dejara de correr sangre. La lucha de quienes aún hoy creemos y trabajamos a diario para construir un país en paz, podría resumirse en el título de este ensayo: un campo digno, tan digno que muchos creen que es utópico, aunque hoy, 9 funcionarios de la Agencia de Desarrollo Rural sabemos que del otro lado del océano pacífico, en Japón, es una realidad más allá de nuestras aspiraciones.

**Summary:** Colombia is born from the northernmost point of South America, in an area of more than 2 million km<sup>2</sup> in continental and maritime territory. Colombia is a country internationally known for its coffee, its flowers, the vast wealth of its fauna and the heterogeneity of its territory and the kindness of its people. But it is also known because seven years ago, while hundreds of guerrillas from the Revolutionary Armed Forces of Colombia -FARC EP- celebrated the 10th guerrilla conference in the Yará region, FARC's leaders took a plane to Cartagena to sign with Colombia's government, a dream: The Final Peace Agreement for the construction of a stable and lasting peace. It took more than half a century of armed struggle for the illusion of peace to be reborn in our country, where the dispossessed returned to the fields and blood stopped flowing in our enormous rivers. The struggle of those of us who still believe and work daily to build a peaceful country could be summarized in the title of this essay: a dignified field; dignity wasn't utopian anymore. Nine officials from the Rural Development Agency from Colombia, let us know that on the other side of the Pacific Ocean, in Japan, it is a reality beyond our aspirations.



En 2021, la Agencia de Cooperación Japonesa – JICA-, llegó a Colombia con el firme propósito de aportar en la construcción de paz, en especial en aquellas regiones donde el conflicto había causado mayores afectaciones. Fue así como se suscribió el proyecto *Fortalecimiento de desarrollo rural inclusivo para promover la construcción de paz – DRIP de PAZ* con la Agencia de Desarrollo Rural, una entidad adscrita al Ministerio de Agricultura, cuyo rol se centra en aportar la integralidad a la Reforma Rural.

El punto uno del Acuerdo Final denominado *Hacia un nuevo campo colombiano*: Reforma Rural integral, reconoció tanto en cabeza de las FARC -EP como del Gobierno, la necesidad de plantear una reestructuración y reconstrucción del campo colombiano, tendiente a generar bienestar para toda su

población y transformar los factores que históricamente han contribuido a la generación del conflicto armado. Redactado sobre la transversalidad del enfoque de género, también buscó cerrar las brechas de discriminación y desigualdad de las que ha sido objeto la mujer rural vulnerable.

Uno de los puntos cuya relevancia supone prioridad en su implementación, es el referente al acceso progresivo de la tierra. La cultura rural de Colombia evidencia la necesidad de detener la concentración de latifundios y la dispersión de minifundios, de modo que se pueda llevar a cabo un proceso equitativo de redistribución de la propiedad, no solo entre campesinos y terratenientes, sino también entre hombres y mujeres campesinas sin tierra o con tierra insuficiente. Si bien el acceso a la tierra es un factor fundamental en la reforma



1. Acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera. Página 11.





planteada, es claro que este debe ir ligado a la implementación de políticas en torno a la prestación de servicios públicos tales como educación, salud, vivienda, infraestructura y todos aquellos que desde el acuerdo forman parte del denominado *buen vivir*<sup>1</sup>.

Los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial -PDET, donde se priorizaron 170 municipios ubicados en 16 subregiones caracterizadas por su condición histórica de violencia y permanente estado de vulnerabilidad, son una herramienta de la mayor importancia para la reconstrucción de los lazos sociales rotos de las comunidades de campesinos, indígenas, consejos comunitarios de comunidades negras, mujeres, niños, LGTBIQ, quienes sentados en un mismo espacio, plantean sus necesidades y construyen propuestas a partir del entendimiento que la producción agrícola configura el avance y la consolidación de la economía rural; reconociendo la importancia de la generación, formalización y dignificación de los empleos y la producción de alimentos; enfatizando la labor de la mujer campesina y el desarrollo integral del campo. Adicional a lo anterior, la protección y el reconocimiento reiterado de territorialidades como las Zonas de Reserva Campesina, los estímulos a las formas de producción desde la asociatividad, la búsqueda del cierre de la frontera agrícola y el acompañamiento hacia la generación de ingresos y extensión agropecuaria tanto en la implementación como en la ejecución de proyectos productivos, son otras características sobre las cuales se cimenta la Reforma Rural Integral -RRI, y de cuya efectiva materialización depende gran parte del futuro de la ruralidad del país.

A tres años de implementación del proyecto DRIP de PAZ, una comisión de nueve (9) profesionales de la Agencia de Desarrollo Rural -ADR partió hacia Japón para aprender y entablar conversaciones sinceras sobre construcción de paz y desarrollo rural. La cooperación japonesa diseñó para nosotros un cronograma pensado para abarcar de manera integral una base de conocimientos sólidos que pudiéramos volver a aplicar del otro lado del Pacífico.

En tierras niponas partimos desde Tokio hasta la prefectura de Hokkaido, norte de Japón. Allí nos recibió una ciudad pequeña y acogedora: Obihiro. Acá empezó nuestro viaje y por tanto, nuestros casi 20 días de asombros y ganas de volver a nuestro país a contar lo que vimos y lo que aprendimos. Porque un campo digno había dejado de ser una utopía.

Desde el aeropuerto pasamos por unos 20 kilómetros de tierras planas y fértiles, donde cada propiedad contaba con casas, granjas, tractores e incluso centros de transformación de sus productos. Era inevitable pensar que seguramente esos campesinos nunca fueron despojados de sus tierras, aterrados por la violencia que bajaba de las montañas. Era inevitable aunque supiéramos la historia de resistencia y resiliencia de una nación que sufrió los vejámenes del desastre natural del 2011 y del desastre humano luego de 1939. Pero ahí estaban, reconstruidos. La historia de violencia de Colombia parece no tener una fecha concertada de inicio. Unos aseveran que inició el día que asesinaron a Jorge Eliécer Gaitán en la carrera séptima de la fría Bogotá. Otros incluso aseguran que desde la conquista, nunca volvimos a tener una época de paz.

Escribo este párrafo el 24 de noviembre de 2023. Hace 7 años exactamente se suscribió el Acuerdo Final de Paz y no podemos menos que mirar hacia atrás para reconocer los avances obvios que ha traído consigo, pero también para reconocer que nuestro campo aún sufre, que la concentración de latifundios y dispersión de minifundios sigue siendo nuestra realidad, que los proyectos productivos no son tan productivos como hubiéramos querido, que no han logrado aún la transformación del campo. Y no es porque no conozcamos nuestro territorio. Porque lo conocemos y lo hemos andado. Hay quien dice que incluso está sobre diagnosticado. Entonces, si todos conocemos las necesidades de la ruralidad de nuestro país, ¿por qué no hemos podido transformarla?



### Aprendizajes de la visita oficial JICA 2023- Proyecto DRIP de Paz.

Participación ciudadana: En Hokkaido tuvimos la oportunidad de reunirnos con un grupo de ciudadanos que llevan años trabajando por su ciudad: Memuro. Su instrumento de planificación del territorio es inspirador. Los mapas de visión son una iniciativa ciudadana liderada por Shinya Nakamura, un empresario que volvió a Memuro para planear su desarrollo regional. Para esto fue necesario considerar políticas a mediano y largo plazo que luego serían ejecutadas e implementadas por los mismos ciudadanos que las crearon. En Memuro, los mapas de visión son un escudo ciudadano cuya base fue la participación.

En Colombia, uno de los mandatos del Acuerdo Final de Paz consideraba la priorización de los 170 municipios más afectados por el conflicto armado para que la institucionalidad nacional, departamental y municipal articulara su misionalidad den torno al desarrollo regional. En un ejercicio similar al mapa de visión, se llevaron a cabo mesas de trabajo participativas desde las veredas hasta las subregiones, con el fin de priorizar las iniciativas ciudadanas donde se identificaron necesidades y se plantearon acciones a corto, mediano y largo plazo. Ese amplio ejercicio participativo fue perdiendo vigencia con el paso de las etapas

de implementación del programa. Las comunidades han ido perdiendo la confianza institucional y los lazos sociales colaborativos no consideran a las instituciones y a los ciudadanos como parte de un mismo equipo que busca un mismo objetivo: el desarrollo local. En este mismo sentido, decía el profesor emérito de la Universidad Nacional de Yokohama que *“la confianza pública en el gobierno es una importante fuerza impulsora para la consolidación de la paz y el desarrollo económico nacional”*, partiendo siempre de un enfoque de abajo hacia arriba.

Otra de las grandes enseñanzas que deja la visita oficial, fue evidenciada en Fukushima, donde aprendimos sobre el fuerte posicionamiento de los municipios, de tal modo que la intervención del orden nacional es tal vez la última opción. Luego del desastre del 2011, en Fukushima empezó un proceso de descontaminación de la superficie para reducción para reducir la dosis de radiación a cargo de los municipios. El apoyo mutuo, local y nacional, ha consolidado las posibilidades de los municipios y prefecturas de avanzar en rápida marcha con los procesos de revitalización.



## Asociatividad y las capacidades organizacionales

---

Rodrigo Luna Ordóñez



*Administrador de empresas, especialista en gerencia de mercadeo y Magister en administración de empresas. Experiencia profesional previa como Consultor externo del PNUD Perú, Coordinador del Proyecto de Cooperación Holandesa – CLED (Cauca Local Economic Development), una alianza entre Maastricht School of Management, CREPIC y Fundación Universitaria de Popayán. Exbecario de JICA en 2018 para el programa “Local Industry Development in Agricultural Regions by Strengthening Capacity of Management and Marketing”*

*rodrigoluna4615@gmail.com*

**Resumen:** La experiencia adquirida en Japón en el marco de un programa de fortalecimiento de capacidades nos da a conocer la fortaleza del desarrollo agroempresarial en la región de Hokkaido. El desarrollo empresarial rural en Colombia implica procesos de asociatividad en gran parte de las regiones, pero esta debe ir de la mano con el desarrollo de capacidades organizacionales y de mercadeo, las cuales todavía son muy débiles. Se menciona el caso de una organización rural del Perú que combina asociatividad y las herramientas gerenciales que funcionan exitosamente.

**Summary:** In Japan, a capacity-building program was provided to show the strength of the agribusiness development in the Hokkaido Region. In Colombia, rural business development involves the associativity process in most of the rural regions, but the capacities in management and marketing are scarce and not fully implemented. We show the case of a Peruvian rural organization that integrates a mix of associativity and managerial approaches that works successfully.

Palabras clave: Asociatividad, organización rural, planeación estratégica.





Se presentó la oportunidad de participar en la formación de fortalecimiento de capacidades de mercadeo y organizacionales para mipymes que se llevó a cabo en la ciudad de Obihiro en Hokkaido, región localizada al norte de Japón, la cual es la despensa agrícola del país, algunos de los productos reconocidos mundialmente como el sake, sushi, provienen de esta zona. Se pudo conocer la experiencia de una iniciativa que se había estado configurando desde tiempo atrás, un gran clúster agrícola. Se denominaba The Food Valley Tokachi, “el cual tiene como objetivo enriquecer la economía local a través de tres principios básicos: (1) Producir productos agrícolas, forestales y pesqueros seguros y protegidos en Tokachi; (2) proporcionar valor agregado mediante el procesamiento en Tokachi; y (3) expandir las ventas dentro y fuera de Japón capitalizando la fortaleza de la marca Tokachi” (Government of Japan, 2014). En este clúster simplemente no se limitaba a la parte de la producción primaria o los cultivos o las centrales de comercialización. La industria del procesamiento hacía parte de este clúster, y se pudo visitar unas de las empresas lácteas de la localidad. Otra de las compañías interesantes fue una fábrica que manufactura maquinaria y equipos para la producción agrícola. Es uno de los clústeres agroalimentarios donde se logró apreciar una cadena de valor bien establecida y por supuesto un trabajo conjunto con los entes gubernamentales y la academia.

Adicionalmente, como producto del engranaje de este gran clúster, se tuvo la posibilidad de conocer la experiencia de un productor dedicado al cultivo del ajo, que adicionalmente iba más allá de este eslabón de la cadena de valor y se enfocaba en la fase de transformación, al producir salsas de ajo y otros derivados. El granjero tenía un mercado establecido que eran las grandes cadenas de supermercados en la ciudad de Tokyo. El empresario nos pudo determinar que su estrategia de procesamiento se basaba en contratar una compañía outsourcing para la producción de la salsa y el respectivo empaque. A su vez contaba con el apoyo de una empresa en Tokyo, para las labores de merchandising en los supermercados y en actividades de investigación de mercado.

Una vez en nuestro territorio al observar las organizaciones o asociaciones de productores en el Cauca y tal vez en gran parte de Colombia, se puede concluir que muchas de ellas carecen de la implementación de herramientas gerenciales tal como lo hace el productor en Hokkaido. En el marco de un proyecto, se apoyaba una asociación de café conformada por diez integrantes, una de las herramientas que se quería fortalecer bajo los nuevos conocimientos adquiridos en la formación en Japón, era las capacidades de mercadeo y comerciales. Es por ello, que se decidió hacer un acompañamiento en la obtención y consolidación de un cliente, cafeterías especializadas, con el fin de crear una relación comercial estable y duradera.

Este proceso consistió en asistir a la asociación en cumplir con un pedido semanal solicitado por el cliente en el marco de un acuerdo comercial que se había generado. Estos acompañamientos son necesarios para crear en la asociación el compromiso con el cliente de cumplir con la frecuencia y volumen del pedido acordado.

La asociatividad es uno de los elementos débiles en las organizaciones puesto que no se tienen esas habilidades y actitudes de trabajar en sinergia y de tener una visión compartida. “La asociatividad busca crear cultura productiva e innovadora en las micro, pequeñas y medianas empresas, optimizando sus procesos en el corto, mediano y largo plazo” (Revista SENA, 2019). Muchas de las asociaciones se crean en el marco de proyectos para recibir los recursos y apoyo financiero según lo que establezca las metas y condiciones de la fuente de financiación. Una vez la intervención llega a su finalización, las asociaciones regularmente se desintegran porque sus asociados no cuentan con el ánimo de trabajar en conjunto.

La asociación de café con quien se dio el acompañamiento, continuó trabajando en conjunto, aunque tenía aspectos débiles de asociatividad, puesto que algunos de sus miembros se fueron retirando y en cierta medida esto impedía el crecimiento de la asociación y en generar nuevos clientes por no contar con los volúmenes potencialmente demandados.

Es por ello, que una de las herramientas para tener una visión compartida de los asociados es la elaboración de un plan estratégico, que es una carta de navegación en el mediano y largo plazo para las organizaciones. Se pueden identificar su misión o el enfoque de su negocio, realizar un análisis del entorno para estudiar las variables externas, un análisis interno y establecer los objetivos y estrategias que le permita a la organización y sus integrantes tener una visión compartida.

La debilidad de las asociaciones es no contar con esta herramienta gerencial implementada, a diferencia del productor en Hokkaido, quien sí había establecido una estrategia para generar valor agregado a su producto y llegar a los mercados en Tokyo con toda certeza.

Se dio la oportunidad de conocer la asociación de cacao de aroma fino, Colpa de Loros en el Perú, una organización de 400 socios y con un mercado asegurado a través de un cliente chocolatero en Francia. Es una asociación que se enfoca en la producción orgánica y para ello ha avanzado en tener una propia fábrica de abono orgánico, vivero con clones de alta calidad, una infraestructura con 5 centros de acopio en las distintas zonas que viven los productores. Les brinda a sus asociados asistencia técnica y un precio mayor que los productores de cacao convencional. (PNUD Perú, 2015).

Los progresos demostrados por la asociación se deben principalmente a la realización de un plan estratégico con una visión a 5 años compartida con sus socios. Esta planeación incluye un análisis del entorno internacional debido a las exportaciones que realiza y tener en cuenta variables tan importantes como el precio internacional del cacao y la cotización del dólar.

En un nuevo ejercicio de planeación estratégica, ya la cooperativa se enfoca en la diversificación de producto como caña de azúcar y arroz producida de manera orgánica. La incursión en el mercado de bonos de carbono donde los productores recibirían un ingreso adicional por no deforestar por quedar ubicados estratégicamente en la zona de la amazonia peruana. Igualmente enfocarse en establecer una cadena de valor del cacao de manera sostenible e inclusiva al proveer otros servicios como suministro de herramientas.

No obstante, la cooperativa necesita fortalecer en sus políticas asociativas para generar una mayor sinergia entre sus asociados y el desarrollo de una estrategia de comunicación organizacional para informar de manera debida a sus integrantes. La asociatividad es un proceso que continuamente debe estarse trabajando, capacitando, y a la vez va muy ligado con la participación activa de los asociados en el sentido de ser parte de los cargos de dirección y ejecución de la asociación. Hoy en día en aras de la inclusividad y sostenibilidad, deben proveerse mayor participación de mujeres y jóvenes.

Otro de los aspectos relevantes a tener en cuenta para que una asociación funcione de manera eficiente, es un fuerte liderazgo del gerente o representante legal que debe tener una visión compartida para la organización. Dentro de sus principales aptitudes, debe ser la orientación hacia el mercado, en el cual debe conocer de primera mano las

necesidades del mercado y tener un relacionamiento efectivo con el mismo para poseer una relación duradera. En el caso de la cooperativa peruana, el cliente francés tiene un acuerdo de compra durante los próximos 10 años, además de proveerle asistencia técnica y administrativa. Es clave la orientación el mercado para garantizar a los productores asociados la compra de su producción y estos a su vez garanticen volumen. Adicionalmente, es de beneficios para los asociados un precio por su producción mayor que las del mercado. (RFI, 2021).

El relacionamiento con otros actores es esencial clave en los procesos asociativos porque permite acceder a financiación a través de proyectos, fortalecimiento de capacidades en áreas técnicas, u organizacionales, y estrechar vínculos comerciales. Actores como los centros de investigación, academia, gobierno y la cooperación internacional son agentes claves para el desarrollo y crecimiento de la organización en el largo plazo. El gerente debe ser muy destacado en estas labores de relacionamiento con los actores. Si se compara con el clúster de Hokkaido, los agricultores tendrán mayor oferta de instituciones para hacer sus articulaciones respectivas y recibir un mayor acompañamiento y fortalecimiento. En Colombia y Perú, las instituciones asisten a los productores y sus organizaciones, pero aún hay algunas experiencias de clúster que están en una fase de fortalecerse y consolidarse plenamente.



Taller de planeación estratégica, Cooperativa Colpa de Loros, Perú  
Fuente: archivo personal



Como importantes reflexiones se debe tener en cuenta que la asociatividad como un ejercicio de trabajar de manera sinérgica es un elemento que debe fortalecerse continuamente para el desarrollo de las organizaciones rurales. No obstante, cuando los recursos públicos o de cooperación que apoyaron en la creación de dichas iniciativas, estos son limitados o se agotan, es vital para la sostenibilidad en el tiempo el diseño y la puesta en marcha de un plan estratégico acompañada de una orientación hacia los mercados.

La creación y consolidación de clústeres empresariales y ecosistemas de innovación que permitan que las empresas tengan un crecimiento sostenido en los mercados se basa profundamente en las relaciones de Universidad, Estado y Sector productivo, lo que en algunos casos estas relaciones se denominan la triple hélice.

### Referencias bibliográficas

Government of Japan, Public relations office (2014). Reporte de Presa. Tomado de. [https://www.gov-online.go.jp/eng/publicity/book/hlj/html/201404/201404\\_03\\_en.html](https://www.gov-online.go.jp/eng/publicity/book/hlj/html/201404/201404_03_en.html)

PNUD, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, reporte de prensa. (2015) Tomado de: <https://www.unodc.org/peruandecador/es/noticias/2015/SETIEM-BRE/cooperativa-colpa-de-loros-exporta-primer-lote-de-cacao-fino-de-aroma-origen-ucayali-al-mercado-especial-de-europa.html>

Revista SENA. Asociatividad rural. en los sectores agrarios, turismo-artesanal y medio ambiente en: Manizales, Villamaría, Riosucio y Aguadas. Vol. 7 Núm. 1 (2019) Tomado de: <https://revistas.sena.edu.co/index.php/RETO/article/view/2519>

RFI. Reporte de prensa (2021) Tomado de: <https://www.rfi.fr/es/programas/escala-en-par%C3%ADs/20211026-un-chocolate-org%C3%A1nico-sostenible-y-con-cero-deforestaci%C3%B3n-es-posible>



Visita a las instalaciones del productor de ajo.  
Fuente: Redes Sociales participantes del curso

## Actividades destacadas

### Saludo de los exbecarios de Colombia al Presidente de JICA

Integrantes del grupo de trabajo de los exbecarios tuvieron la oportunidad de saludar al presidente de JICA Dr. Akihiko Tanaka con ocasión de su visita a Colombia durante la cual ofreció la conferencia especial de JICA Chair "Japón después de la Guerra fría"



### Foro "Medios de Vida, una variable en la gestión del riesgo volcánico".

Este foro liderado por iniciativa de los exbecarios de JICA, contó con el apoyo de la Cruz Roja Colombiana, la UNGRD y el Servicio Geológico Colombiano, planteó la importancia que tienen los procesos de sensibilización y empoderamiento hacia las comunidades que pueden ser afectadas por eventos volcánicos teniendo en cuenta los aprendizajes que han obtenido las entidades nacionales y locales sobre la prevención del riesgo por medio de la geoeducación y la geoconservación.



### Conversatorio Presente y Futuro de los Planes de Ordenamiento en Colombia

En la casa Museo DITAIRES del municipio de Itagüí, se llevó a cabo este conversatorio con la coordinación de los exbecarios del proyecto "Políticas urbanas e implementación de instrumentos de planificación, gestión y financiación del desarrollo urbano" y la colaboración del equipo de trabajo de Nikkoryukai. La actividad contó con la participación de los exbecarios de JICA Augusto Pinto, consultor senior del BID, Lina María Bravo Consultora UNFPA, Martha Eugenia González del Departamento de Planeación Municipal de Medellín, Henry Quesada, Docente de la Facultad de Arquitectura UNAL Medellín, Juanita Guevara del Consejo de Medellín, Juan Carlos García, Consultor independiente y José Fernando Escobar, Alcalde de Itagüí 2020-2023. Esta actividad sirvió para reflexionar sobre los aprendizajes y retos frente al desarrollo de los procesos de desarrollo urbano y ordenamiento territorial en Colombia hacia el futuro cercano.





### Reunión de Medio Termino Federación Latinoamericana y del Caribe de Asociaciones de exbecarios del Japón, FELACBEJA

Se llevó a cabo en Lima, Perú la reunión de Presidentes de la Federación Latinoamericana y del Caribe de Asociaciones de exbecarios del Japón, FELACBEJA con la participación de representantes de las asociaciones de Argentina, Brasil, Bolivia, Chile, Ecuador, Paraguay, Perú Uruguay, Costa Rica, Guatemala y Honduras. Augusto Pinto como representante de los exbecarios de Colombia, llevó a cabo la presentación de las actividades desarrolladas en 2022 y 2023, con un recuento breve de la estrategia que se ha venido implementando para continuar la consolidación y conformación del trabajo mediante el cual se pueda fortalecer el seguimiento a los exbecarios en Colombia.



### Reunión de la Federación Centroamericana y Caribe de Asociaciones de Exbecarios de Japón, FECCEBEJA

En la Ciudad de Panamá se llevó a cabo la reunión de delegados de las Asociaciones de Exbecarios de Japón pertenecientes a los países de Centroamericana y Caribe agrupados en la Federación FECCEBEJA, con la participación de delegados de Panamá, Costa Rica, El Salvador, Honduras, Guatemala, México, República Dominicana, Jamaica, Nicaragua y Colombia. Nelson Aguilar, miembro del equipo de trabajo de Exbecarios de JICA participó como delegado de Colombia presentando actividades realizadas por parte del grupo de exbecarios colombianos en el periodo fiscal 2022-2023, al igual que las estrategias de consolidación que se vienen adelantando para poder continuar con acciones que fortalezcan la interacción y trabajo conjunto de los exbecarios. En la reunión también se compartieron las experiencias y aprendizajes por parte de las diferentes Asociaciones de Centroamérica y el Caribe con las cuales se busca generar en el futuro acciones conjuntas.



### Creación de la Asociación Latinoamericana de Planificadores Urbanos y Territoriales ALPU

Los exbecarios del programa de tercer país "Políticas Urbanas y de Ordenamiento Territorial en América Latina y el Caribe – ALC" desarrollado en Colombia, se reunieron en Bogotá y constituyeron la Asociación Latinoamericana de Planificadores Urbanos y Territoriales, como un espacio para promover la investigación, el intercambio de información y experiencias, la difusión de trabajos, y la realización de seminarios, talleres, asesorías, cooperación técnica y cursos de formación, sobre temas relacionados con urbanismo, desarrollo sostenible, planificación y ordenamiento territorial, así como herramientas de gestión del suelo, desde un punto de vista interdisciplinar con enfoque de derechos.

En total, participaron 50 exbecarios de 14 países que forman parte del programa: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Panamá, Perú y Uruguay.

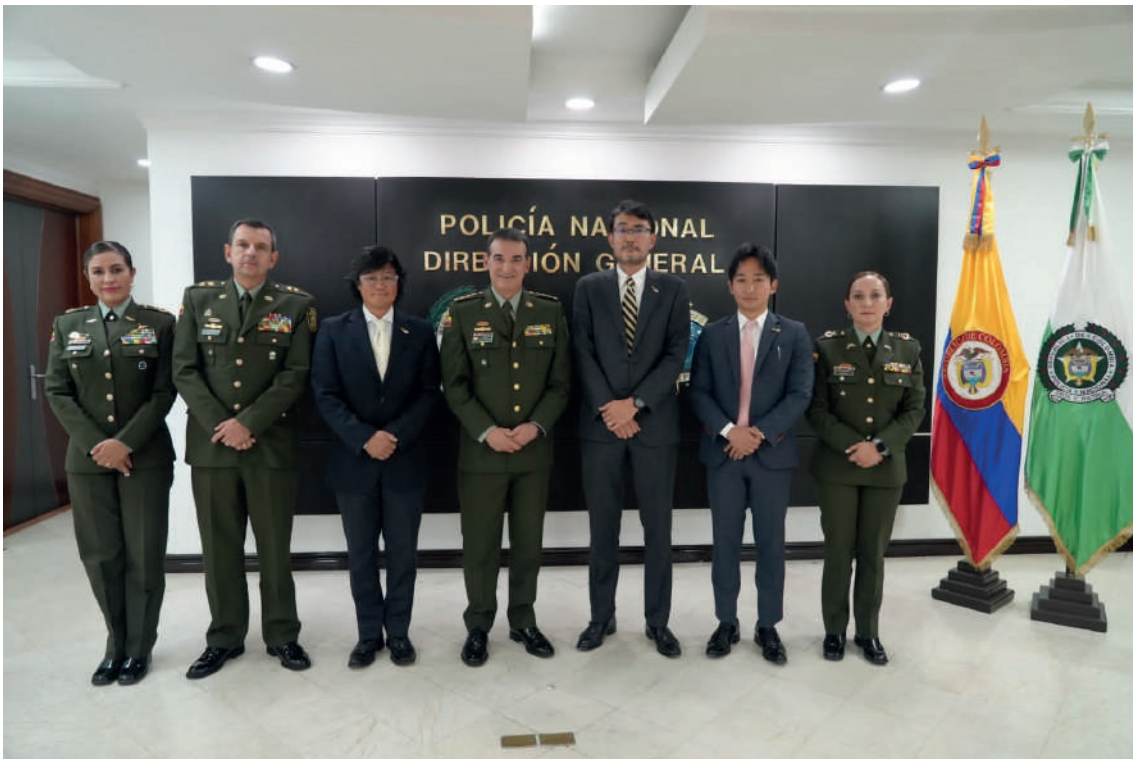




## NOTICIA DESTACADA

### Reunión con el Director General de la Policía Nacional

Para JICA ha sido muy importante mantener siempre una estrecha relación con la Policía Nacional. En esta ocasión el Sr. Hiroshi Sato, Representante Residente de JICA en Colombia, tuvo la oportunidad de saludar y reunirse con el General William René Salamanca Ramírez, director de la Policía Nacional de Colombia. Por medio de JICA más de 70 oficiales de la Policía han sido aceptados para programas de intercambio de conocimiento en Japón, siendo uno de los becarios el general Salamanca quien en 2008 tuvo la oportunidad de conocer la cercana relación que existe entre la comunidad y el cuerpo de Policía en Japón.







**Agencia de Cooperación Internacional del Japón JICA - Colombia**  
Carrera 10 N° 97A - 13, Torre B, Oficina 701  
Bogotá D.C., Colombia  
PBX: (57-1) 742 77 19  
URL: <http://www.jica.go.jp/colombia/index.html>  
e-mail: [cb\\_oso\\_rep@jica.go.jp](mailto:cb_oso_rep@jica.go.jp)

