

**BIBLIOTECA NACIONES UNIDAS MEXICO**

Distr.  
RESTRINGIDA

LC/MEX/R.259 (SEM.37/5)  
29 de octubre de 1990

ORIGINAL: ESPAÑOL

---

C E P A L

Comisión Económica para América Latina y el Caribe

Seminario de Proyectos contra la Pobreza

Tegucigalpa, Honduras, 5 y 6 de noviembre de 1990

**GUATEMALA: ANALISIS DEL PROYECTO AGRICOLA DE LA ASOCIACION PARA  
EL DESARROLLO INTEGRAL RURAL DE RETALHULEU**

Este documento fue preparado por el señor Edgar Ramírez del Instituto para el Desarrollo Económico Social de América Central en Guatemala. Las opiniones en él expresadas son de la exclusiva responsabilidad del autor y pueden no coincidir con las de la Organización. Este documento no ha sido sujeto a revisión editorial.

90-10-233

# Instituto para el Desarrollo Económico Social de América Central



BIBLIOTECA NACIONES UNIDAS MEXICO

## ANALISIS DE UN PROYECTO DE PRODUCCION DE GRANOS DE UNA ASOCIACION DE OBREROS AGRICOLAS EN LA COSTA SUR OCCIDENTAL DE GUATEMALA

### CONTENIDO

1. Presentación
2. Actores del Proyecto
3. La Producción Agrícola en la Costa Sur
4. Origen del Proyecto
5. Descripción de la Experiencia
6. Análisis de la Intervención Institucional

Edgar Ramírez Velásquez  
Coordinador Departamento Rural  
noviembre de 1990

## 1. PRESENTACION

Desde la perspectiva de una experiencia de formación de cuadros directivos, líneas de asesoría y servicios, que caracteriza la acción educativa y promocional del Instituto para el Desarrollo Económico y Social de América Central (IDESAC), en sus 27 años de trabajo a la par de sectores populares organizados de Guatemala,<sup>1</sup> aquí se analiza un proyecto de producción de maíz y ajonjolí. Este responde a la necesidad sentida y expresada por los miembros de cinco comunidades, en igual número de aldeas del Municipio y Departamento de Retalhuleu, en la Costa Sur Occidental de Guatemala; se trata de una iniciativa desarrollada por unas doscientas familias de obreros agrícolas.

Este proyecto, desde su inicio, ha presentado características cambiantes en relación a la población de impacto, el área de cultivo, y lógicamente también al valor de la inversión para la producción, como de la cosecha. Estos cambios, o situaciones de evolución en la iniciativa local, han influido en niveles de una mejor organización para la administración y gestión de los recursos; y por consiguiente en una mayor capacidad técnica entre los cuadros directivos de la organización campesina.

Por los resultados logrados, entre 1989 y 1990, se considera al proyecto como una alternativa de apoyo a las lógicas de subsistencia de una población en condición límite de extrema pobreza; el proyecto y su desarrollo en los próximos años presentan posibilidades de éxito, tanto a nivel económico como organizativo, tal como lo podremos ver en el desarrollo de la exposición.

## 2. LOS ACTORES DEL PROYECTO

Como se indicó el proyecto ha presentado cambios desde su inicio; en la medida en que se han venido obteniendo resultados concretos y positivos, se ha incrementado el número de personas interesadas en el mismo: de 78 familias hace dos años atrás, a unas doscientas para el plan de producción de 1991; o sea, de un grupo de 390 personas para empezar, a 990 para seguir.

Se trata de obreros agrícolas. La mayoría de ellos provienen del altiplano occidental; son de origen Maya; llevan hasta más de 50 años, en condición de migrantes irreveribles, en comunidades de la Costa Sur. Todos poseen un lote, de entre mil y cuatro mil metros cuadrados, donde tienen su vivienda, en un patrón de asentamiento disperso. Para subsistir, tienen dos formas de ingreso: la primera corresponde a seis meses al año de trabajo en fincas ganaderas, cafetaleras y algodonerías de la región, o en el sur de México; la otra, durante los seis meses de invierno, la consiguen con el cultivo de granos (maíz y ajonjolí) en su pequeño lote, o en tierras arrendadas.

De los ingresos:

En las fincas, estos campesinos obtienen un salario de un dólar por cada jornada de trabajo; es decir que en seis meses de trabajo, apenas juntan ciento ochenta dólares (US\$ 180.00).

En cuanto a la producción en su lote o tierra arrendada, las utilidades les representan, por un lado un ingreso diario de un dólar con cincuenta centavos (US\$ 1.50); es decir que en seis meses, en concepto de salario, logran obtener doscientos setenta dólares (US\$ 270.00); además obtienen una ganancia mensual neta, de ochenta dólares (US\$ 80.00). Lo que nos lleva, con la producción propia en seis meses a un ingreso de setecientos cincuenta dólares (US\$ 750.00); cuatro veces más de lo que logran de pago en los seis meses de trabajo en las fincas.

---

1

Ver en Anexo 1, una presentación de IDESAC.

Al año, esto representa un ingreso de novecientos treinta dólares (US\$ 930.00), que, ahora corresponden a cuatro mil seiscientos cincuenta quetzales (Q. 4,650.00).

Para situar este nivel de ingreso en el contexto nacional, donde el 87% de la población vive en condición de pobreza, y 54% de la población total en condición de extrema pobreza <sup>2</sup>, hay que tener en cuenta lo siguiente: la canasta básica, que cubre únicamente el maíz, frijol, azúcar, leña y fósforo, sal, chile, y una aspirina, requiere por día para una familia de 6 personas, trece quetzales con cincuenta centavos (Q. 13.50); o sea cuatro mil ochocientos sesenta quetzales (Q. 4,860.00) al año.

Al hacer una comparación entre los ingresos descritos y el requerimiento mínimo de subsistencia, se determina que los actores del proyecto se encuentran en una situación límite entre pobreza y extrema pobreza, sin acceso a otro tipo de servicio de salud, educación y transporte, que los muy deficitarios que ofrece el Estado.

Es la realidad de la "década perdida" de los 80 que ha agravado las condiciones de vida de estas cinco comunidades. Como respuesta a este deterioro, con el apoyo de agentes pastorales y formas asociativas de organizaciones locales provenientes de campesinos indígenas del altiplano, estos obreros agrícolas optaron por buscar alternativas que ayuden a enfrentar la dura situación.

La primera iniciativa fue la de impulsar organizaciones locales en cada comunidad, para buscar apoyos externos que permitan la implementación de proyectos; esto bajo la forma tradicional del Comité Pro-Mejoramiento, una figura de organización elemental, promovida por el Estado desde hace cincuenta años. La gestión realizada en forma aislada no obtuvo respuesta inmediata; razón por la cual se buscaron espacios de comunicación entre las organizaciones locales, que facilitarían mayor fuerza en las gestiones ante instancias externas de desarrollo. Es así como surgió la unificación de las organizaciones locales, y la creación de una figura legal de dimensión intercomunal, una Asociación de Vecinos, bajo la cual actualmente en el país encuentran cobertura toda expresión consolidada de organización local.

### 3. LA PRODUCCION AGRICOLA EN LA COSTA SUR

Para entender el reto propuesto por este proyecto de producción de granos, cabe mencionar algunas características del sistema agrícola en esta región de la Costa Sur de Guatemala.

**Tenencia de la tierra:** La mayor parte de la tierra fértil está en posesión de los grandes terratenientes. La Costa Sur Occidental tiene las mejores tierras para el cultivo de productos de exportación como el café, ganado vacuno, hule u algodón. En esta parte del país, se refleja con mayor claridad la desigualdad sobre la distribución de la tenencia de la tierra entre los terratenientes y los campesinos pobres: el 64.5% del total de tierra cultivable está en manos del 2.2% de los propietarios; entre éstos están los agroexportadores. En el otro extremo, el 36% de la tierra está en manos del 98% de la propietarios agrícolas. <sup>3</sup>

**Tipos de Cultivos:** Los más importantes de esta región de la Costa son el ganado extensivo, café, algodón, caña de azúcar, y el hule. Son en mayoría cultivos de exportación. En menor escala, también van a la exportación el ajonjolí, y pastos. Y para el consumo local se cultiva el maíz; principalmente por arrendatarios locales (como los actores de nuestro proyecto), o migrantes temporales que bajan del altiplano en el invierno.

---

2

Fuente: SEGEPLAN, 1987.

3

Ver "EL CLAMOR POR LA TIERRA", Carta Pastoral de la Conferencia Episcopal de Guatemala, 1988.

**Condiciones de vida de la población en general:** La Costa es rica; tiene las ciudades más opulentas del país. Sin embargo, predominan condiciones de extrema pobreza, ya que la población en su mayoría es la reserva de mano de obra para las grandes fincas; con salarios de miseria de trescientos sesenta dólares al año (US\$ 360.00), muy por debajo del costo de la canasta básica, y generalmente ni siquiera con vivienda propia. Además perduran condiciones laborales de opresión; la mayoría de la población en la Costa sufre malos tratos, lo que frena las posibilidades de organización para reivindicar los derechos básicos individuales y sociales establecidos por la Constitución.

#### 4. ORIGEN DEL PROYECTO

Regresando a los actores del proyecto aquí analizado, y teniendo en cuenta la problemática expuesta, surge en 1988 una primera iniciativa colectiva de arrendamiento de tierra y comercialización de granos.

El proyecto se entiende esencialmente por la voluntad de mejorar las condiciones de vida y, en el particular de estas familias, la aspiración de poder cultivar de forma independiente todo el año, y no sólo durante seis meses como hasta ahora. El mayor problema a superar para esta propuesta es tener acceso a un capital de trabajo, para el arrendamiento de tierras (y luego, esperanzas de adquisición de las mismas a largo plazo), financiamiento para la adquisición de insumos, y para el acceso a mejores precios de venta de cosechas en el mercado.

Otro problema se plantea con la dinámica organizativa: el proceso productivo, para alcanzar una rentabilidad óptima, exigiría formas colectivas de trabajo, de la siembra hasta la cosecha. Pero la realidad del desarraigo de valores comunales (lejos del ambiente para esto muy propicio en el altiplano), y por el mismo deterioro de las condiciones de vida, se multiplican reflejos y actitudes individualistas, alejándose por lo tanto de valores colectivizantes en un proceso de producción.

Sin embargo, por el anhelo del acceso a un capital de trabajo, los actores del proyecto han llegado a establecer algunos acuerdos colectivos y concesiones a su realidad individualizada en la subsistencia. Acuerdos y concesiones que permitan una mayor capacidad de gestión ante terceros: es decir, obtener crédito para el arrendamiento de tierras, la compra al por mayor de insumos e instrumentos de labranza, para la comercialización directa al consumidor, por encima del intermediario/coyote.

#### 5. DESCRIPCION DE LA EXPERIENCIA

En el año de 1988, a principios, se constituyeron formalmente las organizaciones locales comunales, en los Comités Pro-Mejoramiento. En el mes de mayo del mismo año, las organizaciones decidieron unificar las fuerzas aisladas de las cinco comunidades, para agruparse en una organización intercomunal, en representación de los intereses de todas las comunidades para tener mayor fuerza y posibilidades de apoyo de instancias externas. En este año el trabajo de la organización consistió en la búsqueda de asesoría para la formulación de los proyectos y la gestión financiera y de capacitación-formación de los cuadros directivos.

Estos primeros pasos han sido acompañados por una ONG, surgida ella de otra asociación de organizaciones locales en el altiplano; se trata pues de una nueva forma solidaria que se multiplica en Guatemala, con algunas limitaciones en cuanto a la capacidad técnica para la gestión de proyectos

fuera de su propia área de trabajo /<sup>4</sup>. Es así como asesores y organización intercomunal del proyecto se abocaron a IDESAC para apoyar en primera instancia un plan de capacitación de los cuadros directivos, en aspectos de administración y gestión local; luego, IDESAC en respuesta a las expectativas del grupo se vió casi en la obligación de extender su acción de apoyo, hacia la canalización de recursos financieros y seguimiento general del proyecto, sobre todo en cuanto a su proyección futura. La intervención institucional de IDESAC en este proyecto conlleva una dedicación de tres personas a un cuarto de tiempo completo. La asesoría técnica para la producción y la comercialización directa al consumidor, en un espíritu de intercambios de bienes entre Costa y Altiplano, corre a cargo de la ONG que había iniciado el proceso de acompañamiento. Por lo que se evidencia una acción complementaria entre dos instancias no-gubernamentales de asesoría en el proyecto.

En 1989, los actores del proyecto obtienen el primer financiamiento externo para el arrendamiento de tierra y la compra de insumos, para el cultivo de 56 manzanas de tierra, en beneficio de 78 familias. Se programó una producción de 3,640 quintales de maíz y 504 quintales de ajonjolí, con un promedio respectivo de 65 y 9 quintales por manzana; al recolectar la cosecha, se obtiene la cantidad prevista.

En términos de inversión se necesitó para producir la cantidad indicada Q. 77,479.84, incluyendo el costo de la producción de ajonjolí que se siembra entre los surcos del maíz, pero se cosecha dos meses después del grano básico, con un promedio de 10 quintales de ajonjolí por manzana.

Al venderse ambas cosechas, arrojan los siguientes resultados /<sup>5</sup>:

- total de la inversión:	Q. 77,479.32
- valor total del ingreso por la venta:	Q. 147,290.00
- utilidad total:	Q. 69,810.68
- utilidad por familia:	Q. 894.00

Al cuantificar egresos e ingresos se establece una rentabilidad positiva que responde a las expectativas del grupo de 78 familias.

A nivel organizativo, los avances son también evidentes: la Junta Directiva de la organización intercomunal ha asumido las gestiones financieras y de asesoría técnica; la planificación, ejecución, evaluación y acompañamiento administrativo del proyecto han estado a la altura del reto productivo y de comercialización.

Durante este año '89, IDESAC ha iniciado un proceso de capacitación sobre aspectos de gestión y administración local, dirigido a los cuadros directivos de la organización intercomunal y comunal. Se han llevado a cabo encuentros con otras organizaciones de la región y del altiplano, con el fin de realizar jornadas de intercambio de experiencias, tanto a nivel organizativo como de análisis de futuros planes de comercialización directa al consumidor.

Los resultados positivos logrados han demostrado que la organización de pequeños productores es la única opción para hacer frente a la crisis económico social.

Para el año de 1990, se incrementó el número de beneficiarios casi en un 100%; el número de manzanas a cultivar se incrementó en un 200%. Sin embargo, por las lógicas de la espiral inflacionaria, la falta de protección en los precios de los granos básicos y de capacidad de acopio a la espera de mejores precios, se teme una utilidad menor por familia que el año anterior.

---

4 Ver "ONGs, SOCIEDAD CIVIL Y ESTADO EN GUATEMALA: ELEMENTOS PARA EL DEBATE"; AVANCSO - IDESAC; 1990; páginas 33 y 34.

5 Ver en Anexo 2, el cuadro general de resumen del proyecto, en cuanto a beneficiarios, área de cultivo, inversiones, financiamiento y rentabilidad, en las fases 1989, 1990 y proyección a 1991.

Como en la primera tanda de cosecha, IDESAC ha seguido con el proceso de capacitación y formación de los cuadros directivos. Y a la otra ONG le correspondió la asistencia técnica de producción y comercialización, ya con mayores perspectivas de abastecimiento directo a comunidades del Altiplano.

Para el año de 1991, se prevé incrementar el número de socios a 198 y casi triplicar el número de manzanas a cultivar, en relación al segundo plan, ya que se ha elaborado un proyecto con 594 manzanas. Con la propuesta de construcción de algunos silos elementales y la tecnificación de la labranza con la adquisición de un tractor, se espera poder generar mayor utilidad que en el 1990, a pesar de que las previsiones económicas en el país no sean nada alagüeñas.

## 6. ANALISIS DE LOS RETOS DE LA INTERVENCION INSTITUCIONAL

Los principales apoyos externos con los que cuenta la organización intercomunal, protagonista del proyecto, se encuentran ONGs, cuya intervención se traduce en la capacitación de cuadros, asesoría para la planificación, y la facilitación de financiamiento para la producción y comercialización. De la Iglesia, se evidencian otras formas de apoyo en el proceso de formación amplia y general, para la toma de conciencia sobre los valores de un organización fortalecida. Y de los ámbitos de cooperación internacional, la ayuda aparece a través de las ONGs, directamente involucradas en la dinámica social del proyecto.

El éxito del proyecto se construye de forma complementaria entre muchos factores estrechamente vinculados:

- por un lado, la claridad y voluntad en los primeros pasos de formulación del proyecto, donde se cruzan aportes de los beneficiarios y organizaciones amigas, que gozan de la confianza de los directivos locales;
- después, en la etapa de planificación y gestión, se deben tener expectativas muy concretas en cuanto a la consecución de recursos, por lo que se cruzan además instancias de servicio con capacidad de financiamiento directo;
- en las fases de producción y comercialización, se añade el vínculo con otras organizaciones similares, a efecto de intercambios de experiencias;
- y previendo las líneas de seguimiento, o sea en las fases de evaluación y reformulación de planes ampliados, se debe lograr otros vínculos con agencias de financiamiento.

Todo esto en grandes esfuerzos de coordinación interinstitucional; de lo contrario se frustrarían los esfuerzos de la organización local.

Para no mistificar la acción local por sí sola, se debe reconocer que el éxito del proyecto en este caso ha dependido en gran medida de las instancias externas no-gubernamentales, sin las cuales la iniciativa local hubiera fracasado; o no le hubiera quedado más remedio que dirigir sus solicitudes a organismos del Estado, que de momento no demuestran interés en secundar proyectos de esta naturaleza, por falta de suficientes recursos y una obvia priorización de trabajo en planes de producción en el Altiplano.

Sobre el futuro del proyecto, su permanencia y fortalecimiento, es importante prever mayores recursos financieros canalizados por otras instancias externas. Lo cual no es suficiente en sí, ya que, si no se definen estrategias globales, acordes con la realidad de las comunidades, pudiera caerse en la dispersión o la división de los beneficiarios.

El factor financiero aparece pues como determinante en este proceso; debe responder a la capacidad administrativa de la organización local; de lo contrario, la intervención externa, con la masa de oferta de financiamiento que se siente ya alrededor de los primeros pasos exitosos, fomentaría situaciones de corrupción y descontrol administrativo.

Para contrarrestar la incidencia negativa de la gran oferta de financiamiento externo, es indispensable prever:

- una definición precisa de responsabilidades en el plan de capacitación-formación, en coordinación estrecha con todas las instancias externas de apoyo;
- mayores niveles de tecnificación para la producción y comercialización;
- la promoción de intercambios de experiencias con muchas otras iniciativas similares;
- estrategias enmarcadas en conceptos de trabajo más desarrollado con los gobiernos locales e instancias sectoriales del Estado (en este caso DIGESA e INDECA), a efecto de no caer en las repercusiones negativas de acciones privilegiadas y aisladas de su contexto global.

Edgar Ramírez Velásquez  
IDESAC  
noviembre de 1990

## ANEXO 1

### **INSTITUTO PARA EL DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL DE AMERICA CENTRAL I D E S A C**

IDESAC es una organización no gubernamental, guatemalteca, fundada en 1964. Su nombre surgió en el marco de la integración regional, muy acentuada a principios de los años sesenta alrededor de la creación del Mercado Común Centramericano. Sus áreas de trabajo directo se desarrollan en Guatemala.

Al cabo de más de 25 años de vida institucional en un contexto difícilmente previsible, hoy los objetivos convergen en:

- La formación de cuadros comunales, y técnicos Intermedios.
- El acompañamiento de organizaciones de base territorial, en el campo y la ciudad.
- La facilitación de recursos técnicos y financieros para la planificación, ejecución y administración de servicios habitacionales y ambientales, así como de producción para el consumo local.
- La prestación de asesorías jurídicas, técnicas y sociales, especialmente a organizaciones comunales e intercomunales.
- El estudio y la investigación de la realidad política, económica, social y cultural en que viven los sectores populares, a efecto de analizar, sistematizar y divulgar sus experiencias de organización y desarrollo.

Desde mediados de los años 80, las áreas de trabajo del Instituto cubren :

- Comunidades indígenas y ladinas, de campesinos minifundistas de subsistencia, así como de obreros agrícolas sin tierra, en los Departamentos de Totonicapán, Sololá, San Marcos, Quetzaltenango, Retalhuleu, Chiquimula y Santa Rosa.
- Y pobladores de asentamientos en precario del Area Metropolitana de Guatemala.
- Formas de coordinación interinstitucional, a nivel nacional, centroamericano y latinoamericano.
- Dinámicas de educación popular para la capacitación, que contempla especialmente aspectos de administración local.
- La realización de estudios, en coordinación con centros académicos, sobre temas de metodología en programas de desarrollo; el papel de la mujer en comunidades rurales indígenas; rescate de tecnologías agropecuarias en condiciones de subsistencia; el Inquilinato en zonas centrales de la ciudad; movimientos sociales y gestión urbana.
- La publicación de estudios, recopilación de documentos, material didáctico y de un Boletín Semestral.

IDESAC cuenta con un personal fijo de sesenta y cinco personas, entre profesionales y técnicos Intermedios, distribuidos en cinco unidades operativas. Sus principales fuentes de apoyo financiero provienen de agencias de cooperación europeas.

idesac/as/julio de 1990