

**NACIONES UNIDAS  
COMISIÓN ECONÓMICA  
PARA AMÉRICA LATINA  
Y EL CARIBE – CEPAL**



Distr.  
LIMITADA

LC/MEX/L.406  
12 de octubre de 1999

ORIGINAL: ESPAÑOL

---

**CENTROAMÉRICA: CAMBIO INSTITUCIONAL Y DESARROLLO  
ORGANIZATIVO DE LAS PEQUEÑAS UNIDADES  
DE PRODUCCIÓN RURAL**

## ÍNDICE

	<u>Página</u>
RESUMEN .....	1
INTRODUCCIÓN .....	3
I. LA INSTITUCIONALIDAD RURAL EN LA DÉCADA DE LOS NOVENTA .....	5
A. El Estado y las instituciones .....	5
B. Capital social y cambio institucional .....	6
C. Ajustes en las instituciones agropecuarias en Centroamérica .....	8
D. Rezago y adecuación del aparato público .....	11
II. PEQUEÑOS PRODUCTORES: MODALIDADES DE ORGANIZACIÓN PRODUCTIVA EN CENTROAMÉRICA .....	13
A. Reconversión productiva y nuevos mercados .....	14
1. ASOFRUTA, Paquera, Costa Rica .....	15
2. Asociación Femenina de Paqueras (ASFEPa), Costa Rica .....	18
3. Productores de raíces y tubérculos en Costa Rica .....	20
4. Cooperativa de Productores Orgánicos Los Planes, R.L., El Salvador .....	23
5. Cooperativa 12 de Octubre, Quetzaltenango, Guatemala .....	24
B. Agroindustrias integradas .....	27
C. Esquemas de financiamiento alternativo .....	28
1. Programa de Servicios Financieros de Nitlapán: Fondo de Desarrollo Local (FDL) y la Red de Bancos Locales, Nicaragua .....	29
2. Cooperativa de Ahorro y Crédito “Caja Rural Nacional”, CARUNA, R.L., Nicaragua .....	33
3. Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC) en Honduras .....	35
D. Comercialización comunitaria .....	37
1. Proyecto sobre Comercialización Comunitaria Alternativa (COMAL), Honduras .....	38

	<u>Página</u>
E. Organización de servicios de asistencia técnica, capacitación y transferencia de tecnología .....	41
1. Programa Campesino a Campesino, Nicaragua .....	42
2. Asociación de Productores y Agricultores de la Sierra (APAS), Honduras .....	44
3. Proyecto de Consolidación de Empresas Campesinas en Comayagua (PROCORAC), Honduras .....	46
4. Organizaciones de Segundo Grado, El Salvador .....	49
5. Cooperativa de Horticultores Siguatepeque (COHORSIL), Honduras .....	51
F. Aprovechamiento sostenible de bosques.....	53
1. Manejo y Utilización Sostenida de Bosques de Coníferas en Honduras (MAFOR) .....	53
G. Identidad y proyectos de desarrollo local y regional .....	57
1. Cooperativa El Silencio (COOPESILENCIO), Costa Rica.....	58
2. Visión regional con una base étnica. La experiencia de CDRO, Guatemala.....	62
III. CONCLUSIONES .....	70
BIBLIOGRAFÍA .....	77

## RESUMEN

La década de los noventa ha visto proliferar el número de organizaciones económicas campesinas en Centroamérica. Ellas, al igual que las de mayor antigüedad, se han ido amoldando para hacer frente al entorno de menor intervención y apoyo estatal y mayor juego del mercado interno y externo, con la consecuente transformación en las instituciones u ordenamientos que regulan la actividad económica. En su gestación han participado programas gubernamentales, proyectos financiados por países donantes y organismos internacionales, organizaciones no gubernamentales (ONG), partidos políticos y también promotores sociales surgidos de las comunidades rurales.

El abanico de experiencias recogidas en el presente documento da cuenta de una diversidad de figuras asociativas creadas para objetivos específicos de desarrollo económico y social de sus afiliados. Se trata de pequeños productores rurales, en su mayoría campesinos que producen algún excedente para el mercado; en menor proporción son campesinos cuya producción es inferior a la necesaria para su subsistencia; y los menos son productores medianos. La figura más repetida es la cooperativa a la que siguen las asociaciones y redes de asociaciones que buscan soluciones a las demandas sociales básicas de sus miembros. Entre ellas, varias han ido incorporando una visión de tipo empresarial, o al menos cada vez más se plantean cómo hacerlo a partir de actividades productivas rentables y estructuras organizativas sostenibles.

En un gran esfuerzo por ofrecer opciones de empleo e ingreso para las familias campesinas, cada organización o asociación ha ido desarrollando su capital social incursionando en áreas de trabajo que se han restringido o ampliado de acuerdo con sus capacidades y las más de las veces con apoyos de fuentes diversas. Se examina el caso de organizaciones que han optado por la transformación productiva y su integración agroindustrial; el funcionamiento de mecanismos de financiamiento alternativo, proyectos de comercialización comunitaria, la oferta de servicios de asistencia técnica, formas de aprovechamiento sostenible del bosque, así como iniciativas campesinas de desarrollo local. En cada una de ellas se señalan los factores que favorecieron sus éxitos al igual que sus dificultades y los retos que enfrentan. Además de destacarse la importancia de los elementos que dan cohesión a la acción de los grupos organizados, se concluye la necesidad de evitar la fragmentación de esfuerzos y, por el contrario contar, mediante la intervención del Estado, con un marco que propicie un desarrollo rural inclusivo.



## INTRODUCCIÓN

Los procesos de apertura y globalización de los mercados que han caracterizado el desarrollo reciente, junto con las reformas y los ajustes que se fueron aplicando en las economías de América Latina, incluido el sector agropecuario sobre todo a partir de principios de la década de los noventa, han ido configurando un nuevo marco para las relaciones que se establecen entre los agentes económicos y sociales, lo que da lugar a una institucionalidad rural diferente.

Uno de los fenómenos más visibles de las reformas fue la reducción del aparato público y una limitación de sus programas y formas de intervención en el campo. Parte de la infraestructura y de los servicios que tradicionalmente eran proporcionados por los gobiernos fueron desincorporados y transferidos al sector privado, o fueron canalizados a los propios usuarios para su administración. En algunos casos el retiro del Estado fue drástico por el alcance y rapidez en la instrumentación de las decisiones, mientras que en otros afectó parcialmente a las actividades.

Las medidas, que se han ido revisando y reformulando en varios países, sumadas a las nuevas condiciones del mercado, con una mayor integración con el exterior y más competencia, han tenido impactos diferenciados entre los sectores productivos del agro. Entre los pequeños productores que han atravesado por momentos críticos, algunos han buscado fuentes adicionales de ingreso tanto en el propio sector agropecuario como fuera de él, emigrando inclusive a otros países; otros, a través de sus organizaciones, han logrado adaptarse con relativo éxito a las nuevas circunstancias.

En ese contexto, el objetivo principal de este documento es analizar cómo los pequeños productores rurales han ido redefiniendo sus formas de organización, sus objetivos productivos, la manera en que combinan su inserción en el mercado con la producción de alimentos y, en general, sus métodos para hacer frente a la aspiración de mejorar sus niveles de vida. A partir del estudio de experiencias seleccionadas en Centroamérica, se trata de identificar los factores que propician el fortalecimiento de las organizaciones económicas de los productores y que les permiten ocupar nuevos espacios económicos y sociales. Es decir, se pretende ver cómo logran enriquecer su capital humano y su capital social, el tipo de vinculación que establecen con otros agentes económicos y sociales, los obstáculos que enfrentan para tener relaciones más equitativas y, en consecuencia, cómo podrían mejorarse.

En última instancia se extraen lecciones y recomendaciones útiles para los productores y para los gobiernos, tendientes a propiciar una mayor participación de los pequeños productores en el desarrollo del sector agropecuario a través de esquemas institucionales novedosos, cuya promoción, si bien descansa principalmente en el Estado, se construye con el aporte de la sociedad.

En el primer capítulo se ofrece una visión conceptual y de conjunto sobre el papel de las instituciones en el desarrollo rural, el fortalecimiento de la sociedad organizada como condición para la creación y operación de instituciones más eficientes, para presentar finalmente los cambios que han generado los ajustes en las políticas económicas y en la estructura de las instancias públicas en los países centroamericanos. En el segundo capítulo se recogen elementos de experiencias realizadas en organizaciones de productores con modalidades organizativas, desarrollo y objetivos distintos, en las que se pueden destacar, entre otros, el alcance del desarrollo de su capital social en lo productivo, en su interacción con el sector público y en el bienestar del grupo. En el último capítulo se pretende

concentrar las principales conclusiones que se derivan del análisis con el fin de sugerir recomendaciones para la construcción de relaciones más equitativas en el campo.

## I. LA INSTITUCIONALIDAD RURAL EN LA DÉCADA DE LOS NOVENTA

### A. El Estado y las instituciones <sup>1</sup>

Entre los elementos de referencia para el estudio de las organizaciones productivas que agrupan a pequeños agricultores, está el marco de acción en el que se desenvuelven, el tipo de restricciones que las sujetan, así como los estímulos a los que se pueden acoger para llevar a cabo sus actividades. Es decir, supone, al igual que para cualquier otro tipo de organización o agente económico, la existencia de un orden institucional que proporcione normas para resolver el conflicto potencial entre sus intereses particulares y las necesidades colectivas, y encuentre en cambio mecanismos de coordinación y soluciones cooperativas que distribuyan los costos y los beneficios que involucra todo proceso de intercambio.

Ese conjunto de reglas o normas que articulan y organizan las relaciones económicas, sociales y políticas entre los individuos y los grupos sociales son las instituciones, como las identifica el neoinstitucionalismo económico. En las relaciones económicas, las instituciones juegan un papel crucial al establecer qué se puede esperar del ejercicio de un derecho sobre el uso de ciertos recursos (de la propiedad por ejemplo, o la celebración de contratos) y sobre la distribución del flujo de ingresos resultante de una actividad económica (North, 1990). <sup>2</sup> Las instituciones generan sus propios incentivos para la acción y sanciones para aquellos casos en que las normas no son respetadas.

Es común identificar las instituciones con las entidades públicas y privadas que aplican políticas y administran programas. Sin embargo, conviene distinguir instituciones de organizaciones. Mientras que las primeras son un conjunto de normas, las organizaciones son instancias o estructuras en las cuales los individuos se relacionan y organizan en grupos para emprender acciones conjuntas y desempeñarse como actores colectivos en el mercado y la sociedad, siguiendo normas comúnmente aceptadas (CEPAL, 1997c). <sup>3</sup>

La aceptación y obligatoriedad de las normas que dan seguridad sobre el comportamiento de los otros y estabilidad en un mundo de complejas e inciertas relaciones económicas supone, por una parte, la creación de consensos entre intereses opuestos y, por otra, la fuerza coercitiva del Estado para que sean respetadas. Cabe destacar, por cierto, que la función del Estado no se restringe a la de garante de los derechos de propiedad. La intervención económica del Estado ha cumplido el papel de impulsar el crecimiento económico, con una gran responsabilidad cuando se trata de mejorar la asignación de recursos, la eficiencia económica y el bienestar social.

---

<sup>1</sup> En la preparación de este apartado ha sido muy útil la sistematización que sobre el tema de neoinstitucionalismo económico han preparado F. Valdés (CEPAL, 1995b) y J. Ayala (Ayala, 1996, 1997 y 1998).

<sup>2</sup> Para D. C. North, el énfasis “del análisis neoinstitucionalista [...] está puesto en los derechos de propiedad, la medición de los costos de transacción, el cumplimiento de la ley y los problemas de información incompleta”.

<sup>3</sup> Las organizaciones serían equipos de jugadores que participan en un juego en el que hay que ganar siguiendo las reglas establecidas (instituciones) (CEPAL, 1995b).

Una institución será eficiente cuando estimule un ambiente más cooperativo, genere condiciones adecuadas para que se lleven a cabo transacciones económicas estables y coordine las decisiones colectivas. En su buen funcionamiento influye de manera decisiva el manejo de la información, ya que ella proporciona elementos para la elección de una conducta económica. Cuando las instituciones no cubren esas expectativas se propicia el surgimiento de numerosas fallas del mercado; la incertidumbre que se genera aumenta el riesgo y repercute en el debilitamiento de los mercados y de los encadenamientos productivos. Por su parte, las políticas públicas pierden eficacia y, socialmente, inciden en la distribución injusta del ingreso (Ruttan, 1989).

La creación de nuevas instituciones o su transformación resulta de la necesidad de contar y actualizar las normas que enmarcan las relaciones económicas, sociales y políticas en una sociedad. Esas innovaciones se proponen o se demandan como mecanismos para resolver problemas de asignación de recursos, de cambios tecnológicos y eficiencia económica; también obedecen a la finalidad de maximizar el bienestar y mejorar la equidad. Si bien el principal promotor de la innovación institucional es el Estado, el proceso de cambio puede ser el resultado de tensiones entre grupos de intereses cuya solución depende de la distribución de la fuerza política y de la capacidad de alcanzar consensos sociales. En ese sentido, la reforma institucional requiere mecanismos de consulta, negociación y decisión en los que participen los agentes involucrados en las relaciones que se pretende regular con el fin de que las instituciones estén respaldadas por la legitimidad.<sup>4</sup>

## B. Capital social y cambio institucional

El proceso de creación de instituciones nuevas, que involucra aspectos técnicos, administrativos y políticos, toma tiempo antes de generar confianza y certidumbre. En la medida en que los cambios afectan de manera desigual a distintos grupos, puesto que unos resultan perdedores y otros ganadores, requiere un gran esfuerzo de participación, negociación y concertación que eviten la introducción de sesgos económicos importantes. De ahí la relevancia que tiene la preparación de los agentes económicos —incluido el sector público— y sus organizaciones como instancias de acción colectiva para participar en un proceso de esa naturaleza.

La capacidad de participación que tienen los agricultores en la toma de decisiones y en la definición de normas que regulan sus actividades y sus relaciones económicas y comerciales depende, en gran medida, de los medios de que disponen, de su formación, la información a la que tienen acceso, de la movilización de que disponen, y que se refleja en la fuerza que tienen sus organizaciones.

La diferenciación social, económica y política entre productores rurales es enorme. Así como participan en la producción y en el mercado empresas con grandes inversiones en infraestructura y emplean tecnología de punta para desarrollar actividades muy rentables, están los campesinos que dependen de la fuerza de trabajo familiar y contadas herramientas para cultivar sus tierras, vender parte de su cosecha y comprar bienes de consumo básico. De igual forma, un gran contingente de productores pequeños y medianos se debate entre mantener sus cultivos tradicionales para el mercado

---

<sup>4</sup> Los agentes con más poder relativo, mejor capacidad organizativa, de decisión y que dispongan de mayor información tendrán más margen para manipular las instituciones en su favor (J. Knight, *Institutions and Social Conflict*, citado por Ayala, 1998).

interno con precios a la baja, y el riesgo, con las exigencias técnica, productiva y financiera para articularse con agroindustrias o incursionar en mercados de exportación.

La asimetría entre productores por su disponibilidad y acceso a recursos, capital, conocimientos, información, mercados, poder, se reflejan en una desigual capacidad para expresar sus demandas y propuestas, así como para incidir en decisiones sobre políticas o programas públicos y en la creación o transformación de instituciones que les sean favorables. La búsqueda de la inclusión de los sectores excluidos y de la nivelación de oportunidades para los actores débiles ha sido parte de la historia de los movimientos sociales. El aporte de las disciplinas sociales a una mejor comprensión del origen y la naturaleza de los vínculos que fortalecen el tejido social de las comunidades campesinas y de los factores que lo debilitan ha sido de gran relevancia para entender el papel que juegan las redes interpersonales, las relaciones de reciprocidad y de confianza para propiciar acciones colectivas que den respuesta a la solución de necesidades familiares básicas, y para emprender actividades económicas de mayor envergadura. Asimismo han puesto de relieve otro tipo de relaciones de dependencia, clientelismo y sujeción que fortalecen a los poderes locales.<sup>5</sup>

Los elementos anotados están contenidos en dos conceptos complementarios que proporcionan herramientas muy útiles para el análisis de la participación cívica y la acción colectiva para la acumulación económica orientadas a la transformación rural. Se trata del capital social y de la habilitación (o *empowerment*), política y social, en la cual pueden incidir las políticas públicas<sup>6</sup> (Putnam, 1993 y Coleman, 1998). En términos muy generales, los lazos y relaciones horizontales que existen o se crean entre los miembros de un grupo, generan la confianza que sirve de base a las obligaciones y expectativas de sus miembros lo que constituye parte de su capital social que se expresa en formas de organización diversas. El origen de los vínculos puede ser de diferente naturaleza, y dependiendo de su fuerza y profundidad influyen en el alcance de su acción colectiva.

Es importante señalar que los vínculos que sustentan la confianza en el ámbito económico no son necesariamente los mismos que dan sustento a una participación cívica. Por otra parte, si bien hay factores culturales que propician —y otros que obstaculizan— el desarrollo del capital social, hay indicios de que es factible construirlo en donde no existe, recurriendo al potencial sinérgico que se da entre organizaciones privadas y gobierno. En la medida en que se utiliza, el capital se enriquece y se amplía en un círculo virtuoso.

Cabe preguntarse cómo se aprovecha el capital social en la construcción de las instituciones. Para ello, conviene tener presente que las relaciones horizontales y de reciprocidad son fuente de cohesión de un grupo u organización social; le dan forma, principios y fuerza a la acción colectiva. Favorecen su presencia local, y en la medida en que se extienden las redes y se supera el aislamiento, será regional o nacional.

Por otra parte, la razón de la organización, lo que identifica a sus miembros, la definición de sus objetivos, la selección de sus estrategias y acciones, depende de un amplio espectro de factores tales como la prioridad de las necesidades o problemas que se pretende resolver, la información sobre alternativas, su dotación de recursos materiales, el tipo de liderazgo, los recursos humanos, la forma

---

<sup>5</sup> A título ilustrativo, recuérdense los trabajos de E. Wolf, E. Hobsawm, A. Touraine, T. Shanin, H. Alavi, por citar sólo algunos autores.

<sup>6</sup> Este apartado se ha enriquecido con los trabajos de John Durston de la División Social, CEPAL, Santiago (1998 y CEPAL, 1997d).

en que se toman las decisiones, cómo se solucionan las controversias y las diferencias de intereses, etc.

La construcción del capital social no es, de ninguna manera, un proceso lineal sencillo. La existencia de organizaciones y sus líderes no garantiza una efectiva participación: se requiere una habilitación política y social al interior de la organización para evitar los peligros de dependencia de aparatos burocráticos, y del dirigismo en que las personas en posiciones de autoridad monopolizan la información y los contactos para ejercer control sobre los miembros de una organización.

Es esa habilitación la que fortalece la articulación entre el cómo de la organización y el para qué de la acción organizada. Retomando su definición como el proceso por el cual la autoridad y las capacidades se ganan, se desarrollan, se toman o se facilitan, el énfasis se da a las tres primeras formas: se adquiere poder; pero se complementa con la última, es decir, una entidad superior otorga poder.<sup>7</sup> Sería la esencia de la autogestión y, en todo caso, de la cogestión. Para tener ese poder, los autores señalan que es indispensable: 1) la creación de espacios adecuados para que sectores excluidos participen en el quehacer político público; 2) la formalización de derechos legales y el resguardo de sus conocimientos; 3) el fomento de la organización que facilite la participación y la influencia de los grupos organizados en las estrategias adoptadas por la sociedad; 4) la transmisión de capacidades, saberes instrumentales esenciales y herramientas para analizar dinámicas económicas y políticas relevantes, y 5) la creación de acceso a recursos y activos y el control social sobre ellos (CEPAL, 1997d).

### C. Ajustes en las instituciones agropecuarias en Centroamérica

Las reformas económicas de los años ochenta con sus programas de ajuste destinados a corregir los grandes desequilibrios, junto con la apertura comercial y la tendencia a la globalización de la economía involucraron cambios, algunos radicales y muy rápidos, tanto en las políticas macro como en las sectoriales y significaron una reasignación de funciones entre el Estado y la sociedad que produjeron consecuentemente, transformaciones institucionales profundas. (CEPAL, 1996, 1997a, 1997b y OCDE, 1997).

Uno de los elementos clave del cambio institucional es la adecuación y modernización del Estado. Así lo refleja la atención que se está dando al enorme desafío que tienen los países de llevar a cabo reformas que cumplan dos objetivos simultáneos: reducir el tamaño de la administración pública y fortalecer al Estado. Inclusive los organismos financieros internacionales que habían priorizado el achicamiento del sector público, han rescatado el segundo componente de la ecuación: crear condiciones para que el Estado actúe como promotor de un desarrollo con mayor equidad, un eficiente prestador de servicios y garante de los derechos sociales (Banco Mundial, 1997).

El énfasis en la liberalización y desregulación de la economía dio al mercado un papel central en la asignación de recursos y en general limitó la intervención estatal a la corrección de fallas del mercado. Por otra parte, la inclusión de la agricultura en los acuerdos multilaterales de comercio y los convenios alcanzados introdujeron una serie de disposiciones, aceptadas por los países, para reducir en un período preestablecido el tipo y el monto de los apoyos gubernamentales al desarrollo de la actividad agropecuaria y en algunos casos eliminarlos. Al mismo tiempo, el mayor acceso a los

---

<sup>7</sup> Staples, 1990, citado por Durston.

mercados abrió oportunidades a los productores y les demandó mayores exigencias para colocar sus productos en un mundo más competitivo.

La reordenación de la política llevó aparejada la reducción, eliminación o cambio en las funciones que hasta entonces desempeñó el aparato público, muchas de las cuales fueron transferidas al sector privado. Entre los principales argumentos a favor de reducir la intervención estatal se destacó el imperativo de equilibrar las finanzas públicas y la imposibilidad de solventar un gasto creciente con déficit; adicionalmente, se observó cómo en el ejercicio del gasto se habían dado casos recurrentes de uso inadecuado e ineficiente de los recursos a pesar de los controles a que estaba sujeto.

Entre las principales modificaciones en las reglas del juego destacó la desregulación de los mercados de productos, insumos, servicios y financieros, así como la revisión de los derechos de propiedad sobre las tierras que fueron asignadas en el marco de procesos de reforma agraria.

En el caso de los productos, se eliminaron los precios de garantía o sostén, el gobierno dejó de comprar las cosechas de básicos y en muchos casos puso a la venta la infraestructura de almacenes y bodegas. En insumos, según los países, se dejó de subsidiar el precio de fertilizantes, combustibles, electricidad y agua y se transfirió a los usuarios la gestión de los sistemas de riego.

La gama de servicios en los que se introdujeron cambios importantes en la participación gubernamental incluye los programas de investigación, la asistencia técnica, la capacitación y la comercialización. Con excepción de los primeros, en los que se redujo sobre todo el presupuesto y se convocó al sector privado a participar en el financiamiento y conducción de investigaciones, la tónica dominante fue la eliminación de los programas y la propuesta de la creación de empresas privadas de consultoría y prestación de servicios.

Por lo que toca al sector financiero, se reestructuraron los bancos de desarrollo y fomento agropecuario, se dio prioridad al saneamiento de su cartera y se redujo el subsidio a las tasas de interés. Hubo casos en que se llegó a plantear su liquidación, y en donde existían almacenes de depósito, la desincorporación de las bodegas desarticuló el sistema de financiamiento prendario.

Para garantizar la propiedad de la tierra, en varios países se adecuó la legislación pertinente con el fin de otorgar plenos derechos de propiedad a los beneficiarios de la reforma agraria, concluir los procesos de transferencia de tierra y liberar su mercado.

Las decisiones sobre las nuevas funciones modificaron las normas que habían regido las relaciones del Estado con los agentes económicos en el campo. En primer lugar, se eliminaron en gran medida el proteccionismo y el paternalismo que las habían caracterizado y, al reducir la tutela de los campesinos, se les dio la posibilidad de liberar sus capacidades y autonomía; segundo, se reconocieron diversas deficiencias y desviaciones en la aplicación de los recursos y la instrumentación de los programas que repercutían, entre otros, en precios distorsionados; tercero, se dio por sentado que la oferta privada de servicios y productos sería la adecuada a la demanda. Finalmente, los gobiernos incursionaron en otras actividades que contribuirían a reducir los costos de transacción, en particular la organización y entrega de información sobre precios y evolución de los mercados, sobre todo externos.

En el proceso de cambio institucional propiciado por las reformas económicas y la apertura quedaron indefiniciones o vacíos que alteraron el flujo de las actividades económicas y en algunos

profundizaron la heterogeneidad de los agentes, cuyas diferencias se traducen en ventajas para los mejor dotados en capital físico, capital humano, información, etc. La innovación, que vino a modificar prácticas vigentes durante décadas, se encontró con mercados insuficientemente desarrollados y segmentados tanto de productos como de insumos, servicios técnicos y financieros.

El impacto fue diferenciado según el mercado de destino de los productos y el tipo de productor. En productos básicos, en los que predominan los productores de infrasubsistencia y subsistencia, se estancaron los rendimientos y en la región dejó de ampliarse el área de cultivo; la oferta privada de asistencia técnica se rezagó ante la falta de estímulos para su organización y la ausencia de demanda efectiva; la banca privada redujo sus líneas de crédito, aunque mantuvo su clientela tradicional de agricultores medianos y grandes, de tal manera que se contrajo la disponibilidad de financiamiento.

La eliminación de servicios de almacenamiento público fortaleció a los intermediarios y se agudizaron los ciclos en los precios al productor. Al mismo tiempo, la apertura comercial redujo los aranceles y eliminó permisos y otras barreras, con la consiguiente disminución en los costos de los insumos importados y el aumento en la importación de productos básicos. La pérdida en la capacidad de competir con productos del exterior —cuyo precio inferior incluye subsidios a la producción y a la comercialización— y el abandono de la producción de algunas variedades provocó, en casos extremos detectados durante la crisis del mercado internacional de cereales de 1995-1996, la desaparición local de cierto material genético.

En los cultivos, productos pecuarios, silvícolas y de pesca orientados al mercado externo se reprodujeron varias de las fallas anotadas con relación a los mercados domésticos que afectaron en particular a los productores pequeños y medianos que podrían optar por la reconversión productiva. Con todo, la ampliación de áreas destinadas a cultivos no tradicionales se hizo a un ritmo acelerado, con un aumento significativo en las exportaciones.

Las asociaciones gremiales de exportadores y las grandes empresas, tanto agroindustriales como comercializadoras, proporcionaron varios de los servicios indispensables para incorporar a productores o grupos de productores medianos y pequeños que pudieron cumplir sus requisitos, como proveedores. Al respecto, los contratos de producción que con diferentes modalidades han existido en el campo, aunque todavía de forma limitada, han ido incorporando en sus cláusulas el reconocimiento más explícito de derechos y obligaciones de las partes contratantes, además del recurso a una tercera parte para garantizar su cumplimiento.

Adicionalmente organismos no gubernamentales canalizaron recursos a los productores, proporcionaron información de precios, mercados y, sobre todo, asistencia técnica, capacitación y capital de trabajo para diversificar la producción.

#### **D. Rezago y adecuación del aparato público**

Como era de esperarse, la materialización de las formulaciones que acompañaron a las reformas económicas para reducir la participación del Estado en varias funciones tomó tiempo. Aunque en algunos países de la región las presiones fiscales aceleraron las decisiones para reestructurar el aparato público, en otros se prolongó la transición e inclusive, bajo la presión de grupos organizados de la sociedad, se han reconsiderado algunas medidas con el fin de que fortalezcan el desarrollo de los

mercados pero, sobre todo, apoyen a productores que participan en desventaja en el mercado. Desde ese punto de vista, las instituciones están en proceso de construcción.

Por lo que toca a la intervención gubernamental, cabe anotar algunos arreglos nuevos. En materia de precios, los de garantía fueron sustituidos por la aplicación de bandas de precios en casi todos los países de la región a tres productos durante algunos años. En cuanto a los servicios de secado de granos y almacenamiento, la intención de privatizar las instalaciones enfrentó una demanda limitada y aún hoy día se encuentran almacenes cerrados en la región para los cuales no se tiene comprador, ya sea porque su dimensión rebasa la capacidad de uso de un empresario o asociación de agricultores, o bien por la relación entre el precio y las características de las instalaciones, que en algunos casos han quedado rezagadas tecnológicamente.

Del sector privado, las empresas integradas en la rama avícola y de alimentos balanceados mostraron mayor interés en adquirir plantas en algunos países. La situación llevó a los gobiernos a reconsiderar su postura inicial y conservar activas las plantas cercanas a las capitales, generalmente las de mayor capacidad, aunque con servicios muy limitados, lo cual genera altos costos de mantenimiento. La infraestructura les permitiría cubrir una función que ha sido objeto de controversias recurrentes: la creación de una reserva estratégica de granos *vis à vis* la previsión de una reserva financiera; y, adicionalmente, daría la opción, aún no desarrollada, de actuar como almacenes de depósito con capacidad para emitir certificados negociables para la obtención de créditos.

En materia de comercialización y mercados de productos, algunos gobiernos diseñaron nuevos mecanismos de apoyo —entrega de recursos para el pago de transporte de la mercancía y pago de primas para coberturas, por ejemplo— y crearon servicios de información de precios en diferentes mercados para facilitar las operaciones de venta de los productores. Sólo en aquellos lugares en donde el desarrollo de las telecomunicaciones se extiende a las áreas rurales, la difusión y oportunidad de la información ha sido posible, al igual que la participación de mayor número de agentes, incluidos los comerciantes. Por otra parte, los gobiernos han dado impulso al proyecto centroamericano para la operación de bolsas de productos agropecuarios.

Por lo que toca a la asistencia técnica,<sup>8</sup> de las propuestas originales de cambio en las que predominó la opción de la desaparición sin reemplazo del servicio público, la poca —o lenta— respuesta de los servicios privados, al igual que la falta de recursos de los pequeños productores, propició la revisión de la medida en algunos países. El esquema revisado ha incluido la intermediación del gobierno para identificar a los técnicos, contribuir a definir sus tareas y a financiar sus honorarios, pero sin contratarlos como empleados públicos. Más bien, se ha orientado a establecer una relación contractual entre los usuarios del servicio, seleccionados entre los productores de menores recursos, y el técnico. Al compartir el pago, los usuarios participan en la supervisión de la asistencia y en sus resultados.

---

<sup>8</sup> Véase, Programa FIDAMERICA, Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) y Red Internacional de Metodología de Investigación de Sistemas de Producción (RIMISP). Muchas de las observaciones sobre este tema fueron discutidas en una conferencia electrónica que se llevó a cabo el pasado mes de abril de 1998.

## II. PEQUEÑOS PRODUCTORES: MODALIDADES DE ORGANIZACIÓN PRODUCTIVA EN CENTROAMÉRICA

Las actividades productivas de los pequeños productores resultaron afectadas por las reformas globales, la apertura, el proceso de reestructuración del sector público agropecuario y, sobre todo, de sus servicios. Los cambios, cuya secuencia e intensidad no fueron iguales en todos los países crearon necesariamente incertidumbre. En general los agricultores, ya fuera que se dedicaran a la producción para el mercado interno o para el externo, encararon situaciones nuevas. Si antes no tomaban decisiones que alteraran totalmente su esquema productivo, tuvieron que hacerlo a pesar de no contar siempre con los elementos suficientes tanto en recursos, como en información y en conocimientos. Para enfrentar las nuevas circunstancias en una mejor posición, desde las gremiales campesinas o a través de organismos no gubernamentales, de fundaciones, o de programas gubernamentales se ha propiciado el desarrollo de las capacidades de los campesinos, lo que contribuye a acrecentar su capital social. Eso ha permitido que para algunos grupos de productores organizados la nueva situación se convierta en oportunidad.

Además de factores tan importantes como el acceso a la educación que han podido tener los hombres y mujeres del campo, el monto y calidad de los recursos que tienen, o la disponibilidad de inversiones y recursos financieros, el entorno político ha sido clave para crear un ambiente favorable u hostil para el desarrollo organizativo, y explica en buena medida la ausencia de experiencias continuas en algunos países cuyos procesos organizativos fueron obstaculizados como parte de un esquema en el que la participación política se vio anulada.

Sin embargo, en cada iniciativa se pueden encontrar antecedentes que se remontan a experiencias previas de organización cuya finalidad ha sido, en general, la defensa de los intereses de sus agremiados, su fuente de trabajo, el acceso a la tierra y la búsqueda de un mayor bienestar para sus miembros. Lo que ha cambiado en la presente década son los objetivos específicos, las formas de asociación, las modalidades de gestión y las opciones para la distribución del trabajo y el ingreso.

A grandes rasgos, puede decirse que la organización campesina tuvo mayor auge y se generalizó en Centroamérica en los años sesenta, donde junto a los pequeños partidos de izquierda se sumaron iniciativas socialcristianas y las reformas agrarias. En aquella época se podían distinguir dos tipos de organizaciones: las formadas por beneficiarios de la reforma agraria, y aquellas asociadas con el sector semiproletario (Baumeister, 1994.)

Las organizaciones campesinas ampliaron su presencia y legitimidad en la segunda mitad de la década de los ochenta, como producto de un proceso de larga gestación a través del cual se formaron coaliciones nacionales por encima de diferencias políticas o ideológicas. En los noventa la culminación de los cambios políticos gestados desde la década anterior favorecieron una cierta diversificación en el espectro y orientación de las organizaciones; su combinación con las reformas económicas contribuyó a que, desde el punto de vista del proceso productivo se diferenciaron, por una parte, las organizaciones vinculadas a los trabajadores agrícolas minifundistas y, por otra, las organizaciones que mediante cooperativas y empresas de productores han desarrollado una producción más especializada. Asimismo, se ampliaron notablemente las instancias de concertación al igual que la participación de las organizaciones económicas.

Las experiencias que se presentan a continuación son una pequeña muestra de cada uno de los países de la región, en la que se resaltan los esfuerzos llevados a cabo por diferentes grupos de productores o productoras para mejorar los ingresos familiares derivados de actividades agropecuarias, silvícolas y artesanales, y sus iniciativas para superar las dificultades tanto técnicas como económicas que surgen cuando amplían sus vínculos con mercados cada vez más competidos. Destaca cómo ciertas formas de asociación entre campesinos y entre grupos campesinos y empresas representan alternativas que facilitan el desarrollo de iniciativas productivas que, en general, son inviables para unidades campesinas familiares.

Las experiencias se ordenan de acuerdo con el objetivo principal de su agrupación, desde la reconversión productiva y la solución de problemas específicos hasta las propuestas de desarrollo local y regional.

### **A. Reconversión productiva y nuevos mercados**

Uno de los ejes que han marcado el desarrollo de las actividades productivas agrarias en la presente década ha sido la prioridad asignada a la producción destinada a mercados externos. En algunos casos significó la sustitución de cultivos y, en otros, la introducción de mejoras sustanciales sobre todo en aquellos que ya iban a la exportación. El estímulo para optar por esa alternativa ha sido múltiple, influido sobre todo por la apertura comercial y el potencial acceso a mercados en otros países, como resultado de las negociaciones comerciales multilaterales y bilaterales. La forma en que los pequeños productores han dado pasos para entrar en esos circuitos ha dependido en gran medida de la información que han recibido, y sobre todo de la capacidad que han podido desarrollar a través de la obtención de diferentes apoyos gubernamentales, privados y de la cooperación internacional.

Las experiencias de pequeños productores en reconversión productiva y búsqueda de nuevos mercados se han dado en asociación con empresas agroindustriales y agroexportadoras, y también se han generado mediante la asociación de los propios productores. Las primeras han sido analizadas con detalle en estudios previos (CEPAL, 1995 y CEPAL-FAO, 1996). De las segundas, a continuación se presentan algunos casos, con referencia particular a Costa Rica, donde se formalizó en 1994 un programa de reconversión productiva.<sup>9</sup>

#### **1. ASOFRUTA, Paquera, Costa Rica**

---

<sup>9</sup> A partir de 1994 el Consejo Nacional de Producción (CNP) modificó su función reguladora en el mercado de granos básicos y orientó más sus esfuerzos al desarrollo agroindustrial con asesoría técnica y comercial a los productores, a la que se suma el establecimiento de una línea específica de crédito para hacer más competitivas las actividades productivas. La transformación de la intervención del Estado quedó plasmada en la Ley que crea el Programa de Reconversión Productiva (No. 7742 de 15 de enero de 1998). De acuerdo con la Ley, la formulación del programa y sus planes de trabajo son responsabilidad del CNP. El proceso significó también la "reconversión técnica" de su personal. El CNP apoya a los productores organizados o que presentan una solicitud con compromiso para organizarse y actuar en conjunto. Las funciones que cumple el CNP van desde la formulación de proyectos hasta control de calidad, transformación agroindustrial y mercadeo.

Desde fines de la década de los ochenta el Gobierno de Costa Rica ha promovido un Programa de Desarrollo Rural Integral Peninsular (DRIP) en Nicoya con el apoyo del gobierno de los Países Bajos. El programa impulsó la creación de empleos y la integración de la economía regional al resto del país a través, entre otros, del desarrollo de producción exportable, la transformación agroindustrial, las comunicaciones y los servicios para el turismo.

Como parte de sus actividades, en 1989 el DRIP apoyó la iniciativa de un grupo de 17 productores de frutales que, en conjunto, reunían la producción de alrededor de 100 hectáreas de mango, papaya y aguacate. Su objetivo era vender mango amarillo y rojo a Europa. Se creó entonces ASOFRUTA. Actualmente cuenta con 140 socios, de los cuales solamente 60 son activos que producen mango en un área de 450 hectáreas. Destinan el mango rojo a la exportación, mientras que el amarillo se vende en el mercado doméstico por ser más frágil y con un gusto de menor aceptación en el exterior.

La Asociación proporciona los servicios de comercialización a sus socios, desde la búsqueda de mercado, la contratación de la operación, el empaque y envío del producto, hasta la recuperación del pago y su distribución. En los 10 años que tiene de existencia la organización ha ido adquiriendo experiencia comercial y un enfoque cada vez más empresarial al que contribuye el gerente, profesional en agronomía y en administración de empresas, contratado por la asociación con el apoyo del DRIP.

Llama la atención, como se deduce de la información de las entrevistas realizadas en la región, que los éxitos comerciales alcanzados por la Asociación han superado al proceso de fortalecimiento de la organización, ya que el primero sigue dependiendo de la actuación de un agente externo a la organización, el gerente. Si bien la comunicación entre la gerencia y la Junta Directiva del consejo de administración integrado por productores es muy fluida para dar seguimiento a las acciones de la gerencia, los socios y sus dirigentes no han logrado apropiarse de las decisiones que afectan al funcionamiento de la empresa. Eso contribuiría a acrecentar su capital humano y social.

Al mismo tiempo, la experiencia comercial exitosa pone de relieve la importancia que tiene la definición de un interés común, un objetivo preciso, la disponibilidad de recursos, la afinidad y decisión de un grupo para actuar de manera conjunta. También indica la dificultad que supone conciliar la consecución de un objetivo mercantil en un mercado muy competido, cada vez más especializado y el manejo del riesgo, con prácticas tradicionales de producción y mercadeo. Sin duda, a medida que los productores logran adaptarse a esas nuevas demandas en un proceso que lleva años, fortalecen su posición como productores y su capacidad de negociación en el mercado, lo cual constituye un activo muy importante.

#### **a) Administración, calidad y mercado**

Entre los hechos que dan cuenta de los fenómenos anotados, está la forma en que ha evolucionado la operación de ASOFRUTA. Sus primeras instalaciones, todavía en uso pero con mejoras, les permitieron llevar a cabo las tareas básicas de selección y empaque de la fruta. Tenían un jefe de planta que cubría parcialmente las funciones de un gerente, ya que sólo administraba la recepción de la fruta y la venta a grandes empresas. Sus escasas funciones y la visión limitada de los socios contribuyeron a que la asociación registrara pérdidas en diversas oportunidades debido tanto a prácticas deficientes (aceptación de todo tipo de producto sin importar su calidad, irregularidad y retraso en entregas, etc.), como a la falta de cumplimiento de los contratistas y ausencia de

mecanismos de garantía de los contratos. Además, al no existir registros contables, no era posible evaluar la magnitud de las pérdidas.

Con una administración profesional, la Asociación empezó a adoptar criterios de operación más estrictos, con la aceptación de parámetros de calidad de la fruta comerciable y una estructura más formal. Entre los productores y la Asociación existe un contrato que rige los compromisos de ambas partes en lo que se refiere a entrega y pago del producto. Adicionalmente, con el apoyo técnico de la gerencia algunos socios están empezando a introducir innovaciones agronómicas para mejorar calidad y rendimientos, con una preferencia por el producto orgánico. Los productores más jóvenes han mostrado mayor disponibilidad para adoptar técnicas novedosas, lo cual les ha permitido abrir mercado en Europa.

La alianza con una empresa holandesa ha resultado muy beneficiosa. De ella reciben asesoría sobre el tipo de producto con aceptación y los métodos para alcanzar la calidad esperada. Al mismo tiempo son los compradores de la fruta. En el primer envío exitoso entregaron 45 contenedores de 20 toneladas cada uno. Desafortunadamente, la sequía provocada por El Niño en 1998 redujo el volumen exportado a menos de la mitad.

El mercado nacional sigue siendo un destino de interés para la Asociación, ya que si bien los precios son inferiores, la recuperación del producto de la venta es más rápida: a los tres días de entregado el producto. En cambio, al vender en el exterior se recibe 50% del precio por adelantado y la liquidación del resto llega 20 días después. Cabe anotar que ASOFRUTA cuenta con un fondo de apoyo del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) para la producción de mango que aporta recursos al productor.

#### **b) Crecimiento y sostenibilidad de la empresa**

Para conservar su posición y ganar mercado, la Asociación enfrenta tres tipos de retos. El primero es de tipo técnico productivo (aumento de la oferta, garantía de buena calidad y precio); el segundo se refiere al desempeño empresarial y la generación de recursos suficientes para mantener su estructura administrativa y de apoyo técnico; el tercero es la formación de los socios para dar sustento a los dos primeros.

Para ampliar la captación del producto, la Asociación se ha planteado la necesidad de escoger bien a sus nuevos socios, o al menos a sus potenciales proveedores para mantener una calidad uniforme. Ahora los socios aceptan que el producto de mala calidad se deseche de inmediato como una práctica de regulación a pesar de que afecte a los intereses particulares de algunos agremiados. El producto que no alcanza la calidad de exportación puede canalizarse al mercado local o las agroindustrias. Al igual que otras agrupaciones pequeñas, no cuentan con el aval del “sello de calidad” ya que obtenerlo les resulta todavía muy oneroso en proporción a sus ingresos. Por lo que toca a la rentabilidad de la actividad, la asociación no dispone de información sobre costos de producción de cada uno de los socios, lo cual sería de gran utilidad para crear una especie de modelo que sirviera de referencia y comparación.

Los servicios que presta la gerencia son apreciados por los socios, pero se busca reducir su costo. Durante los últimos tres años la Asociación ha retenido utilidades para aumentar la inversión, mejorar la infraestructura y cubrir los gastos de administración. Al aporte inicial de 15,000 colones de cada socio (alrededor de 70 dólares) se agregan sistemáticamente 14 centavos por kilo vendido, de los

cuales la empacadora retiene un 5% para los gastos. Está previsto dedicar a la Asociación un área (de 4 a 6 hectáreas) cuya producción permitiría generar recursos propios para apalancar los costos de administración.

Para salir de sus compromisos, mejorar las obras y armar mejor su empresa, la gerencia estima que la Asociación necesita todavía recursos externos que consoliden el equipo de administración y de producción durante los próximos tres a cinco años. Por ahora cuenta con los apoyos ya enunciados del DRIP, así como de varias dependencias públicas que han reasignado sus recursos hacia la promoción de la diversificación productiva y la apertura de mercados. El CNP contribuye con asistencia técnica en calidad, y con transporte (en efectivo o en especie). El Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), por su parte, también les ha proporcionado fondos de compensación social.

En cuanto a capacitación, esta Asociación ha recibido apoyo de varios proyectos; para ampliar y profundizar la participación de los socios se han identificado varias áreas de formación que merecen atención prioritaria, como la gestión empresarial, administración y, para diversificar su producto, el manejo de la agricultura orgánica. Esta última ha tenido mayores avances que las primeras a pesar de que su mayor comprensión contribuiría a fortalecer los vínculos de confianza que los unen y mejorarían los lazos económicos. Las mejoras técnicas han permitido que la nueva generación de pequeños productores esté logrando duplicar y triplicar los rendimientos que obtienen los productores grandes —entre ellos los fundadores—, hasta casi alcanzar los niveles de países como México, donde se obtienen 14 toneladas de fruto por hectárea en promedio.

## **2. Asociación Femenina de Paqeras (ASFEPa), Costa Rica**

Localizada también en la península de Nicoya, esta experiencia es la de un grupo de mujeres que en 1989 se asociaron con el fin de hacer valer sus derechos de igualdad laboral, crear para ellas mismas fuentes de empleo remunerado en la región y contrarrestar la emigración femenina, sobre todo de las jóvenes.<sup>10</sup> Después de un difícil y largo proceso de promoción, organización y de varios intentos de producción y venta de distintos productos, en 1998 lograron instalar una pequeña planta de extracción de pulpa de frutas con el apoyo técnico y financiero de varios programas gubernamentales y de la Universidad de Costa Rica.

### **a) Los pasos iniciales y los primeros fracasos**

La coyuntura propicia para estimular la primera iniciativa fue el arranque del Programa DRIP, al que ya se hizo referencia, que podría proporcionar capital de trabajo y asesoría en la selección de las actividades más rentables. La expectativa de contar con un ingreso atrajo a un número considerable de mujeres, alrededor de 100, que se fueron retirando poco a poco ante las dificultades para conseguir resultados rápidos.

Originalmente trataron de desarrollar tres proyectos: dos agroindustriales para procesar excedentes de fruta (melón y papaya) y pescado, y uno de artesanías de concha. El Instituto de Fomento Agroindustrial (IFAIN) les proporcionó los estudios de factibilidad y en el caso del proyecto de procesamiento de pescado no tuvieron los resultados esperados. Después abandonaron el de

---

<sup>10</sup> La situación laboral cambió positivamente con el desarrollo turístico de la región.

artesanía que tuvo problemas de mercado. Para el de fruta solicitaron al DRIP 3 millones de colones que utilizaron en la compra de la materia prima; entre sus proveedores estaban los esposos de las socias. Para aprender las técnicas del proceso y las nociones básicas de administración, recibieron capacitación del programa y en abril de 1992 empezaron a producir concentrados de mango, papaya, carambola y piña con la participación de 18 personas.

En la primera experiencia tuvieron grandes pérdidas por sus altos costos y desperdicio de producto comparados con los ingresos por ventas; lograron pagar una parte de su deuda y obtuvieron la condonación del resto, con lo cual concluyó la intervención directa del DRIP en el proyecto, si bien en una segunda etapa su apoyo fue clave en la detección de mercados.

#### **b) La creación de la empresa: factores internos y externos de éxito**

En la búsqueda de opciones para dar continuidad a su iniciativa, a lo largo de 1995 y 1996 las mujeres desarrollaron varias actividades orientadas a recabar fondos y crear su empresa con personería jurídica. A tal fin 13 mujeres —las socias activas— constituyeron la ASFEPa y empezaron de nuevo a procesar pulpa de fruta, principalmente mango, en instalaciones muy elementales y con equipo alquilado.

Para consolidar su proyecto, la Asociación contó con el apoyo de varias dependencias públicas. Ante la falta de recursos propios para el pago de sueldos, se obtuvo un subsidio del Ministerio del Trabajo. El Centro de Investigaciones en Tecnología de Alimentos de la Universidad de Costa Rica (CITA) proporcionó la tecnología para el procesado de concentrados y de pulpa. El Instituto Nacional Agrario (INA) les dio capacitación en administración y contabilidad a través de cursos de corta duración. El CNP retomó la asesoría técnica en materia de tecnología agroindustrial, parámetros de calidad para la materia prima, presentación del producto, diseño de marca, análisis de costos y contabilidad entre otros. Más adelante, el IMAS financió la construcción del edificio para albergar la pequeña planta con capacidad de procesar diariamente una tonelada de fruta, inaugurada en el primer semestre de 1998, quedando como uno de sus objetivos inmediatos conseguir la red de frío para prolongar la vida de anaquel de sus productos más allá de seis meses sin alterar la calidad con la incorporación de productos conservadores. En ese y otros proyectos la asociación recibía apoyo de la Embajada de Canadá y del IFAIN.

La perseverancia del grupo que estimuló la búsqueda de opciones de empleo a pesar de no tener una clara idea de lo que podían ofrecer y obtener, ha sido un factor decisivo en el resultado que han logrado. El nivel de escolaridad del grupo, relativamente bajo (inferior a la primaria) y la falta de fondos, no fueron impedimento para concretar su empresa y dar el salto desde la producción artesanal a una agroindustria pequeña pese a las dificultades y pérdidas sufridas en la primera etapa. La constancia y confianza del grupo, su cohesión, propició la canalización de apoyos gubernamentales, muy acordes con una redefinición de la función pública. Eso les permitió también mejorar substancialmente su formación y ganar confianza en sus capacidades, lo cual se tradujo a su vez en relaciones profesionales más igualitarias con sus socios comerciales y sus asesores.

Al iniciar sus actividades con la nueva planta, la pequeña empresa tenía varios contratos para la entrega de pulpa de mango. Los más importantes eran uno para maquilar fruta para una empresa distribuidora con la que ha trabajado cinco años y otro para surtir a uno de los hoteles más grandes de la región. En conjunto representaban ventas mensuales entre 400,000 y 500,000 colones (entre 1,600

y 2,000 dólares). Tenían además clientes pequeños pero con gran potencial, entre ellos algunos hoteles, restaurantes familiares y una empresa agroindustrial de la región.

De acuerdo con su estructura legal, la Asociación tiene capacidad para firmar contratos de producción. Tiene una Junta Directiva que lleva la administración de la empresa y presenta informes periódicos a la Asociación. Las socias son al mismo tiempo empleadas de la empresa, y dado que el trabajo en la planta era todavía temporal, se contrataba por hora, pagando el salario de ley. En el momento en que la empresa trabaje a toda su capacidad, podría aceptar nuevas socias. En cambio, el grupo estaba complementando el trabajo parcial en la planta con el empleo en la empacadora de ASOFRUTA.

En la nueva etapa, la empresa requiere todavía apoyos para abatir costos, por ejemplo, en el transporte de la mercancía. Además del mango, se estaban haciendo pruebas con otras frutas. De acuerdo con su análisis del mercado, la baja demanda nacional de pulpa de fruta es una limitación para el desarrollo de su empresa. Para vender en el exterior es necesario cuidar la calidad y la imagen de su producto, y evitar el uso de conservadores. De tener éxito en la exportación, se abriría una alternativa adicional para ellas y para productores regionales de fruta que aprovecharían los períodos pico en la producción.

### 3. Productores de raíces y tubérculos en Costa Rica

El consumo de raíces y tubérculos ha formado parte de la dieta tradicional en Costa Rica. De ahí que su producción no sea una novedad en el país. Lo que es nuevo, sin embargo, es la difusión que ha tenido la actividad orientada al mercado externo, principalmente el de los Estados Unidos, en donde Costa Rica satisface una proporción considerable de la demanda. La segunda novedad es la incorporación masiva de productores pequeños que, actuando en grupo, han multiplicado la aparición de empacadoras. Con su propia marca o maquilando para grandes empresas, estos productores buscan el acceso a mayores precios e ingresos asociados a la exportación. Un tercer hecho novedoso es la participación de entidades del sector público.

La Huetar Norte es una de las regiones productoras más importantes de raíces y tubérculos: yuca (*Manihot esculenta*), tiquisque (*Xanthosoma sagittifolium* y *violaceum*), ñame (*Dioscorea alata*), ñampi (*Colocasia esculenta*), malanga (*Xanthosoma sp*) y jengibre (*Zingiber officinales*). En la región se han formado alrededor de 14 organizaciones de pequeños productores en los últimos años con distintas figuras asociativas; cinco se han asociado en un Consorcio para la Exportación, Intercosta, creado en 1996 para aglutinar empresas de pequeños productores con asesoría del CNP. Al aumentar la escala de producción y cambiar el mercado de destino, los productores entraron en un proceso de reconversión productiva. Las oficinas gubernamentales y los técnicos que proporcionan asistencia técnica también tuvieron que adaptarse a las nuevas condiciones del mercado y a la demanda de los productores con el objetivo de mejorar la competitividad de los pequeños productores y evitar que fueran desplazados.

La acción relativamente organizada de los pequeños productores ha aumentado el número de empacadoras en la región a alrededor de 70 plantas. De éstas, entre 85% y 90% son maquiladoras, es decir, empacan con la etiqueta de una empresa mayor, generalmente exportadora, que firma un contrato con la empresa local y se beneficia de los estímulos fiscales que durante años se otorgaron para promover la exportación.

Entre las numerosas organizaciones de la región, se da cuenta de la experiencia de tres de ellas que han alcanzado grados de desarrollo diferentes:

**a) APROASA, San Carlos**

La empresa se constituyó legalmente en abril de 1995. De 33 socios originales quedaron 27, cada uno con 2.5 hectáreas en promedio.<sup>11</sup> Eran productores independientes de piña que vendían a las empacadoras locales. Se propusieron crear la suya propia para conseguir un precio mejor y más oportuno. Mediante un crédito compraron un terreno y con el aporte de los socios lograron construir el patio para instalar la empacadora. Recibieron apoyos gubernamentales en diferentes formas: asesoría del CNP para la readecuación de la planta, financiamiento del Instituto de Desarrollo Agrario (IDA) para la adquisición del terreno y subsidios familiares a través del IMAS. La inversión total alcanza los 30 millones de colones (alrededor de 123,000 dólares.)

A la producción de piña la asociación agregó la de yuca, para lo cual se alquiló una finca de 40 hectáreas. Una caída en el precio de la yuca en 1997 provocó pérdidas considerables para la empresa. En otra oportunidad surgieron problemas serios de cobranza por falta de cumplimiento de un cliente; sin embargo, se compensó parte de la pérdida con material de empaque propiedad del mismo.

Los socios, que también trabajan en la planta, reciben un sueldo y además utilidades. Sus operaciones de venta son al contado en su mayoría o con adelanto del 70% del valor, lo cual permite liquidar al productor el mismo día en que entrega. A través del consorcio Intercosta la empresa obtuvo su carnet de exportación. Reconocen, sin embargo, que existen deficiencias en la calidad. De hecho, la relación con el consorcio ha sido muy positiva para la empresa ya que ejerce una supervisión sobre el producto que concentra, proporciona información a los socios sobre las expectativas de los mercados, los puntos débiles del producto y los aspectos que deben mejorarse, incluidos los aspectos agronómicos (análisis de suelos, selección de variedades, reducción del ciclo productivo) y los comerciales (manejo postcosecha, empaque, precio, etc.).

Pese a las dificultades, el balance que los productores hacen de su experiencia es positivo, ya que al consolidar una oferta mayor, han logrado mejorar su posición en el mercado y sobre todo la situación económica familiar. Estiman que un principio básico para mantener su empresa es la lealtad: del productor con la asociación y viceversa. Si una de las partes no cumple sus compromisos, se pierde la razón del grupo.

**b) APROALE, San Carlos**

La asociación que aglutina a 45 socios fue creada en 1992. Son productores de piña, yuca y tiquisque, que hace más de 10 años eran proveedores de piña para la compañía Dole. Desde entonces actuaron de forma organizada, ya que la empresa no establecía vínculos individuales con los campesinos. También forman parte de una gremial campesina nacional.

---

<sup>11</sup> En la producción de tubérculos, se considera que es gran productor aquél que cultiva más de 10 hectáreas de ñame o tiquisque, o más de 30 hectáreas de yuca.

Teniendo mercado para la piña, esta asociación buscó una salida para los otros productos, y empezaron a empaquetar artesanalmente con la idea de crear una empresa propia con apoyo financiero del gobierno, ya que según sus estimaciones, el productor agrícola se queda sólo con el 15% del valor del producto final. Había que salir de la finca y comercializar. Después de varios años de esfuerzos para evitar ser desplazados del mercado, lograron establecerse. Actualmente tienen una inversión de 40 millones de colones (cerca de 165,000 dólares) en una planta empaquetadora que han cubierto en parte con esos apoyos (IMAS, Programa Mundial de Alimentos), con recursos propios y a través de créditos. Con un monto superior del Programa de Reconversión (crédito y transferencia), la empresa va a profundizar la integración vertical del proceso y llegar a la producción de congelados.

Para los socios de la empresa, la experiencia del grupo ha sido un proceso de aprendizaje complejo en el cual no todo está resuelto. Se ha modificado radicalmente su enfoque de productor campesino que rige las decisiones individuales de producción para satisfacer las necesidades básicas de la familia, para sustituirla por una visión que trata de ser más empresarial. Les ha significado transformar sus parámetros sobre qué y cómo producir y cómo vender. También les ha conducido a aceptar la necesidad de contar con un aparato administrativo especializado —que en este caso surge del mismo grupo— cuyo papel es esencial para demostrar que pueden competir y ser eficientes en términos de las referencias del mercado (calidad, oportunidad, costos y precios).

Por otra parte, los propios socios consideran la experiencia como un modelo piloto de alianzas estratégicas, ya que intentan incorporar a otros productores para consolidar una oferta constante a lo largo del año. Por ello promueven la organización de otros productores y la innovación en el proceso productivo; si el producto tiene calidad exportable, lo compran para obtener un volumen mayor. Una de sus inquietudes es lograr en todos los productos lo que es factible en la piña: calendarizar la siembra de tal forma que puedan contar con un flujo continuo de producto.

### **c) Asociación Surcos de Progreso, Alajuela**

De las tres organizaciones entrevistadas de productores de tubérculos, ésta es la más reciente (dos años) y con menos recursos. Desde hace 20 años sus 12 socios son parceleros en un asentamiento del IDA. Son productores de plátano, yuca y piña. El objetivo de su asociación es evitar el intermediario, vender directamente sus productos en los mercados locales y, en la medida de lo posible, hacerlo con algún valor agregado. De esa forma, tendrían también otra fuente de empleo. Con esa idea en mente, plantearon su proyecto al IDA y al CNP, de quienes recibieron apoyo en capacitación y asistencia técnica, al igual que fondos del IMAS y asistencia del MAG.

Su proyecto, que está en sus primeras etapas de prueba, ha sido producir plátano tostado que se consume como los cacahuates (o maní). Para el diseño contaron con la asesoría del CNP. Para echarlo a andar recibieron una donación de 2 millones de colones del IMAS y un crédito de 3 millones para comprar el equipo básico de tostado y envasado, y cuentan con la autorización para utilizar las instalaciones comunales. Estaban por identificar el empaque adecuado y una marca, conseguir las licencias necesarias y buscar un distribuidor. Sin embargo, antes tenían que bajar sus costos de producción estimados con la asistencia del CNP, ya que el precio del mercado para productos similares es inferior al que ellos podrían fijar sin incurrir en pérdidas. En ese proceso también esperaban el apoyo del CNP que además podría promover la venta de varios grupos organizados con la misma marca.

El enorme esfuerzo del grupo que ha dedicado tiempo a la capacitación, a la propuesta de soluciones, a la producción y promoción de su producto, se estaba enfrentando con varios obstáculos. Entre otros, la pequeña escala de su operación les da un reducido margen de maniobra para reducir los costos unitarios. Como consecuencia, tenían dificultad para colocar su producto. Sin la venta y sin recursos adicionales, tampoco podían aumentar el volumen de producción, que en ausencia de mercado asegurado podría generar pérdidas importantes. En la medida en que lograran romper uno de los eslabones del círculo, podrían dar otros pasos para lograr uno de sus objetivos: contar con una fuente adicional de empleo e ingreso.

#### **4. Cooperativa de Productores Orgánicos Los Planes, R.L., El Salvador**

La experiencia de este grupo de productores ha sido muy exitosa, ya que están operando casi de manera autónoma después de haber contado con un amplio programa de apoyo técnico, financiero y comercial. Además, el ingreso y el bienestar familiar han mejorado sustancialmente.

El proceso fue promovido por una asociación de cooperativas de los Estados Unidos (CLUSA) con financiamiento del gobierno de ese país.<sup>12</sup> El grupo está ubicado en la zona norte de El Salvador, cuyo clima templado es propicio para la producción intensiva de hortalizas en parcelas menores a una hectárea para el mercado de la capital, que se abastece principalmente con productos de Guatemala y Honduras. Para diferenciar su oferta, se especializaron en la producción orgánica de lechugas, cebollín, rabanitos, zanahorias, zuchini, brócoli, espinacas, ejotes y fresas.

A partir de 1993 el proyecto apoyó la formación de una cooperativa de 20 campesinos con el fin de facilitar la transferencia de tecnología, la capacitación y la comercialización. El aprendizaje incluyó técnicas de producción en ladera, la gestión, la programación semanal de siembras para tener producto todo el año, y el manejo pormenorizado de costos, de tal manera que cualquier socio puede saber cuál es el costo unitario de su producto y en consecuencia, su utilidad o pérdida. Los productores han identificado enormes ventajas en la opción orgánica al evitar su exposición a material dañino para la salud; los rendimientos se estabilizaron después de una primera etapa en que se redujeron al eliminar el uso de productos agroquímicos, que se compensan ampliamente con los menores costos. El control de plagas exige, sin embargo, no sólo mucha atención del productor sino la participación coordinada de todos los productores de una región en un esquema similar.

En la búsqueda de menores costos, los productores lograron producir las plántulas que antes importaban de Guatemala y vender a campesinos que no son socios de la cooperativa.

---

<sup>12</sup> La Cooperative League of the United States of America (CLUSA) es la rama externa de la National Cooperative Business Association que desarrolla proyectos agrícolas en América Latina. En 1988 esta institución inició un proyecto piloto de promoción de cultivos no tradicionales de exportación con financiamiento de la Agencia Internacional de Desarrollo (AID); se prorrogó y concluyó en 1998. En 1994 fundó una Cooperativa de producción y exportación (PROEXAL) para dar servicios de comercialización a organizaciones de primero y segundo grado, que sigue operando. Información de CLUSA.

Para la comercialización, como socia de PROEXAL, la cooperativa tiene el servicio de búsqueda de mercados, venta y cobranzas. Además, es el único grupo que cuenta en la región con un almacén refrigerado para proteger el producto ante un eventual retraso en el transporte, financiado por la última etapa del proyecto. La permanencia de la comercializadora es un factor clave para que la cooperativa mantenga el nivel de actividad y de logros económicos, ya que no tiene la capacidad de producir y al mismo tiempo participar directamente en la comercialización.

Los resultados positivos motivaron a otros pequeños productores que no habían mostrado interés en el proyecto, para reproducir la experiencia en comunidades cercanas. Parece, sin embargo, que las condiciones no son tan favorables para hacerlo en los mismos términos, sobre todo por falta de recursos financieros para llevar a cabo las inversiones necesarias. En el marco de un proyecto regional de desarrollo más reciente,<sup>13</sup> se ha aprovechado su capacidad para dar asistencia técnica en la producción y proporcionar información de mercados a los productores. En cambio, las instalaciones mínimas para la selección, preparación y empaque de las hortalizas fueron financiadas por un inversionista particular, quien garantiza la compra, da empleo —sobre todo a mujeres— y asume directamente la comercialización. Se establece una relación contractual entre productores y comprador, en principio benéfica para ambas partes: el comprador determina un precio fijo que cubre el costo de producción y un porcentaje de utilidad para el productor, quien recibe también insumos y asesoría. El comprador a su vez, asume el riesgo —y el beneficio— de la comercialización.

En ambos casos se produjo una mejora en el ingreso de las familias campesinas involucradas en la nueva actividad. Sin embargo, los dos procesos tienen diferencias cualitativas en cuanto a desniveles en los ingresos (no cuantificados) y la formación que están obteniendo los productores y el tipo de relaciones y responsabilidades que se establecen entre ellos, más sólidas en la cooperativa por tratarse de acciones que requieren la coordinación entre ellos.

### **5. Cooperativa 12 de Octubre, Quetzaltenango, Guatemala**

La historia de esta asociación es la de una cooperativa tradicional de servicios, con casi un cuarto de siglo de vida, cuya estructura y funcionamiento se adaptó a las necesidades de sus socios, minifundistas en su mayoría. La escala de sus operaciones, el respeto a los mecanismos establecidos de uso y repago de los créditos, combinados con el apoyo y asesoría de una federación nacional, le permitió iniciar y mantener su actividad con una cartera sana, un crecimiento sostenido y una ampliación de sus líneas de crédito para incorporar a grupos de mujeres como beneficiarias directas.

La cooperativa fue creada el 12 de octubre de 1974 por un grupo de alrededor de 30 campesinos con el apoyo de la Federación de Cooperativas Agrícolas Regionales (FECOAR), de cobertura nacional, que proporcionó capital de trabajo y asesoría para obtener el financiamiento que posibilitó la adquisición de insumos para la producción agrícola. Por tratarse de una región en la que predomina el minifundio, se incluyeron en el crédito aperos de labranza básicos como azadones o machetes.

Después de haber llegado a contar con más de 1,900 socios, su número de miembros se ha reducido a 500, de los cuales 130 son mujeres y 370 hombres. La inestabilidad política y la violencia en el campo en los años ochenta hizo mella en la organización que, como otros agrupamientos campesinos, fue obstaculizada por las autoridades. La participación de las comunidades se redujo,

---

<sup>13</sup> Proyecto de Desarrollo Rural para el Departamento de Chalatenango (PROCHALATE).

hubo socios que se vieron obligados a emigrar y abandonar la cooperativa. Al restablecerse las condiciones para la promoción de acciones organizadas, la cooperativa recuperó su ritmo de crecimiento y además diversificó la producción para incursionar en el mercado externo entre 1992 y 1994.

El tamaño promedio de sus parcelas es de una hectárea y son muy pocos los que tienen hasta 3.5 hectáreas. En su mayoría se trata de tierras de temporal, ya que sólo dos grupos cuentan con riego. Casi todos son propietarios y alrededor del 10% consiguen tierras en arriendo. Producen maíz, frijol, hortalizas, trigo, avena, papa y complementan sus ingresos con actividades extraparcarias.

Los socios se organizan en grupos de entre 30 y 40 miembros distribuidos en dos municipios (Quetzaltenango y Totonicapán). La máxima autoridad es la Asamblea General que elige a la Junta Directiva y la de Vigilancia. La cooperativa tiene también un Consejo Consultivo en el que participan dirigentes locales. La administración y la asistencia técnica está a cargo de la Gerencia. Además de las oficinas y la bodega central, tienen ocho bodegas en la región para la distribución de los insumos.

La mayor parte de los asociados solicitan como crédito alrededor de 10 quintales de fertilizantes que distribuyen entre los diferentes cultivos. Los precios de los insumos que llegan a través de FECOAR son inferiores a los del mercado ya que la Federación y el Fondo Cooperativo canalizan materiales que el gobierno recibe en forma de donaciones. Al monetizar la ayuda, el gobierno y los productores se benefician, el primero con ingresos y los segundos con menores precios.

Los créditos se otorgan sobre la base de la confianza entre los socios. Sin embargo, se exige una garantía prendaria. A falta de escrituras públicas, la cooperativa acepta como garantía la certificación otorgada por la autoridad municipal. El interés que cobran a los socios depende de la fuente de financiamiento, aunque en general se acerca a la del mercado. Por ejemplo, mientras que la cooperativa cargaba el 24% de interés anual, una organización vecina podía hacerlo al 18%.<sup>14</sup>

Además de los vínculos que unen a la cooperativa con la FECOAR, la organización tiene relaciones con otros institutos cooperativos y con el sector público. Entre los primeros cabe anotar el INGECOOP, que se encarga de hacer la inspección general de las cooperativas y fiscaliza el empleo de fondos del gobierno, y el Instituto Nacional de Cooperativas (INACOP), que en principio proporciona asistencia técnica. Sin embargo, su demanda de capacitación y asistencia técnica era atendida principalmente a través de la Dirección General de Servicios Agropecuarios (DIGESA), que al reestructurarse, al igual que otras dependencias del aparato público, limitó sus funciones y los servicios proporcionados.

#### **a) La participación femenina**

Las mujeres tienen una participación activa como sujetos de crédito y ocupando puestos de dirección. En 1996 la cooperativa estableció una línea de crédito para mujeres, esposas de los asociados; después se exigió ser socia. Hoy sólo la mitad de las mujeres socias son esposas de otros socios. A través de un fondo gubernamental, el Fondo Nacional Agropecuario (FONAGRO), se consiguieron recursos por 160,000 quetzales (alrededor de 25,000 dólares) que permiten otorgar a

---

<sup>14</sup> Véase, más adelante, la experiencia de la Asociación Cooperación para el Desarrollo Rural de Occidente (CDRO).

cada socia un crédito de 1,500 quetzales en promedio (240 dólares), por un período mínimo de un año a una tasa preferencial de 20% anual; los intereses son pagaderos trimestralmente. El destino del crédito es la producción pecuaria en pequeña escala o el financiamiento de microempresas (venta de ropa usada, panadería, o artesanías como bordado en tela). La recuperación de los créditos se da por grupo, siendo las mujeres, en general, más cumplidas que los hombres. El Programa Nacional de la Mujer Cooperativista del Fondo de Cooperativas (FONDECOP) apoya sus actividades; a través de él han conseguido recursos de Noruega para financiar actividades de capacitación.

Como socias, las mujeres ocupan puestos de responsabilidad. Tanto la Presidenta de la Junta de Vigilancia de la cooperativa como la Presidenta del Consejo de Administración de la FECOAR son mujeres.

#### **b) Factores de crisis y cambio**

En la evolución que ha tenido la organización han influido, además del momento político, los riesgos inherentes a la actividad agrícola, las imperfecciones de las instituciones, en particular las relacionadas con la observancia y obligatoriedad de los contratos, y los cambios institucionales. Actualmente la cooperativa tiene un grave problema de morosidad y disponibilidad de recursos, que está afectando a su desempeño.

La combinación del riesgo, el débil manejo del mercado y las fallas de las instituciones fue uno de los factores de crisis de la cooperativa. A propuesta de una empresa exportadora con sede en Escuintla, en 1992 la cooperativa impulsó la producción de col de Bruselas para exportación que mantuvo durante tres ciclos. A ese fin destinaron 90 hectáreas. De acuerdo con el contrato firmado, el empresario proporcionaba la semilla, la capacitación y la asistencia técnica, y la cooperativa daba otros insumos. Los productores entregaban la cosecha en el centro de acopio de la cooperativa a donde llegaba el camión de la empresa. El exportador pagaba el flete desde la comunidad a la cooperativa; al siguiente ciclo la empresa dejó de pagar el flete y finalmente no pagó el producto, quedando a deber a la cooperativa medio millón de quetzales (80,000 dólares) que no pudieron recuperar a pesar de haber entablado un juicio.

Desde su fundación hasta 1944 la cooperativa no había registrado ninguna pérdida, pero después de la experiencia de la col se enfrentaron a un quebranto importante con un alto costo financiero que provocó una reacción negativa en cadena. La cooperativa no pudo pagar a los socios la producción entregada y los cooperativistas, a su vez, no pudieron cubrir el crédito recibido. Por otra parte, la cooperativa también tenía una deuda con la Federación que no pudo pagar. Con ello se redujo también la capacidad de contratar la adquisición de insumos y en general la actividad del organismo que empezó a perder socios. La situación se agravó con la sequía de 1997-1998, de tal forma que sólo se pudo recuperar la mitad de los créditos aún vigentes (casi 70,000 dólares).

Para fortalecer a la cooperativa, sus socios tendrían que resolver el tema del endeudamiento, conseguir recursos frescos y probar de nuevo la producción de cultivos de exportación para aumentar el flujo de recursos, superando la experiencia negativa anterior. Sin embargo, para obtener nuevos recursos, la cooperativa tendría que adecuarse a nuevas reglas y satisfacer los requisitos del banco de segundo piso, BANRURAL, que sustituyó al banco de desarrollo BANDESA. El nuevo banco modificó la forma de operar del sector público con los productores. De acuerdo con las nuevas condiciones, la cooperativa se convertiría en administradora del crédito de sus socios, absorbiendo el

costo de operación y el riesgo a través de una garantía hipotecaria, condición difícil de cumplir dado el adeudo pendiente de la cooperativa con su Federación.

En el caso de nuevos cultivos, la experimentación en pequeñas parcelas ha llevado a la cooperativa a un proyecto piloto de producción de pimiento y tomate en invernadero para evitar el efecto de las heladas. Además de los problemas técnicos de la producción, posiblemente el más serio que enfrentan, al igual que muchos pequeños productores, es tener acceso al mercado externo a través de un agente confiable.

En suma, se trata de una experiencia relativamente exitosa por la permanencia de los servicios básicos para los cuales se creó la organización, con más de 24 años y con varios ciclos de crecimiento y retroceso; sin embargo, al abordar un cambio cualitativo tan importante como fue diversificar la producción para exportar, la cooperativa carecía de una preparación adecuada para manejar el riesgo, y no existía una operación eficiente de las instituciones para proteger los derechos, lo cual afectó de manera muy seria a la cooperativa.

## **B. Agroindustrias integradas**

De las experiencias seleccionadas, son pocas las de pequeños productores que han conseguido llevar a cabo un proyecto que integre todas las fases de la cadena productiva, del campo al consumidor, o por lo menos hasta el mayorista. Por diferentes razones, que casi siempre combinan las económicas y tecnológicas con la capacidad de gestión y el tipo de producto, han preferido una alianza con empresas agroindustriales. En ese caso se incluyen cooperativas o asociaciones de mayor fortaleza y tamaño que consideran difícil aumentar los beneficios que obtienen en esa relación optando por participar en todo el proceso por su cuenta. Se convierten así en proveedores bajo normas establecidas en contratos.

Algunos productores medianos y grandes, de cereales principalmente, tienen experiencias exitosas en empresas que cuentan con infraestructura de almacenamiento y procesamiento, cultivan, acopian y transforman los granos, casi siempre en alimentos balanceados. Una experiencia de pequeños caficultores es la que se reseña a continuación.

### **Cooperativa Ché Guevara, Nicaragua**

La cooperativa se localiza en Mazatepe, departamento de Carazo. Un grupo de 16 trabajadores creó una cooperativa cuando el propietario de la finca en que trabajaban decidió vender su propiedad en 1984. Empezaron a trabajar tierras alquiladas durante dos años, al cabo de los cuales fueron beneficiados por la reforma agraria y recibieron una finca de 30 hectáreas de cafetal que han trabajado de forma colectiva desde entonces. La propiedad de la tierra se legalizó varios años después.

En los 12 años de actividad de la cooperativa los socios han logrado incorporar mejoras en el cultivo y ampliar su participación a lo largo de la cadena productiva. Durante los tres primeros años se dedicaron a recuperar las condiciones del cafetal y a conocer y capacitarse en la tecnología para producir café orgánico. Requirieron más mano de obra por unidad, pero eliminaron los gastos en productos agroquímicos, manteniendo los rendimientos promedio de la región. Al cumplir con las

normas, en 1990 empezaron a vender su cosecha en el mercado externo a través de una comercializadora que recibe el grano y lo vende tostado.

La cooperativa funciona como una pequeña empresa en la que el grupo define el plan de trabajo, un calendario de actividades quincenal y la asignación de tareas. A diferencia de una empresa en la que se fijan los salarios de acuerdo con el tipo de trabajo, en la cooperativa todos reciben el mismo sueldo. Para desarrollar sus actividades productivas, introducir mejoras e integrar la fase industrial a la producción agrícola, el crédito fue un factor clave. Por sus características socioeconómicas, no tuvieron acceso al financiamiento de la banca privada; en cambio tuvieron la oportunidad de participar en la creación de un proyecto de crédito local, un banco comunal alternativo.<sup>15</sup> La falta de créditos privados propició el abandono de prácticas culturales con un alto contenido de insumos, con lo cual tuvieron la ventaja de encaminarse hacia la producción orgánica.

Con el apoyo financiero del banco comunal y el aporte de trabajo de los socios, se construyó la planta beneficiadora con capacidad de procesar 20,000 quintales de café, superior al volumen de su cosecha. A pesar de no poder aprovechar la capacidad instalada, ya que al beneficiar café convencional de otros productores perderían la certificación orgánica, pagaron su crédito a tiempo. Del banco reciben también avío mensual para las actividades productivas y una suma semanal que hace las veces de un adelanto de salario para los socios. Al finalizar la cosecha cubren su deuda y se distribuyen el remanente de acuerdo con los días trabajados.

Para vender el café están afiliados con 14 cooperativas más a Ecoconic, una empresa que se especializa en productos orgánicos. Proporciona servicios de mercadeo, capacitación e información. Están asociados también al Centro Nicaragüense de Investigación para la Agricultura Orgánica, del cual obtienen la certificación, y a tres instituciones europeas que rigen el mercado de productos orgánicos. De ellos reciben supervisión para garantizar la calidad del producto. Algunas llegan a pagar precios más altos que los del mercado como apoyo a proyectos de desarrollo campesino. La cooperativa ya no recibe ese trato, y está buscando incorporarse a la siguiente fase del proceso: exportar directamente el café orgánico tostado y envasado, lo cual exige de una fuerte inversión, conocimiento más preciso del mercado y respaldo fuerte de la organización.

Por ahora, la cooperativa tiene como limitación para crecer el tamaño de la finca. Para mantener la rentabilidad de la empresa, se estima que no es posible aumentar el número de socios y se ha previsto que cada uno sólo podrá heredar su parte a su hijo mayor. En la medida en que puedan sumar productores de fincas aledañas, será posible ampliar el proyecto. Sin embargo, además de los aspectos técnicos de la producción, habría que poner atención en mantener los factores de cohesión y confianza del grupo.

### **C. Esquemas de financiamiento alternativo**

La escasez de financiamiento para las actividades agrícolas de los pequeños productores constituye un serio problema del sector agrícola en América Latina, donde el crédito no cubre a más del 15% de los productores (Ortega, 1986). Su distribución es además muy desigual, ya que en general la gran empresa agropecuaria concentra el 75% de los créditos disponibles en el sistema bancario sin distinguir entre la banca comercial y la banca de fomento.

---

<sup>15</sup> Véase más adelante la experiencia del Programa de Servicios Financieros de Nitlapán.

Una de las razones que han limitado el acceso de los campesinos al crédito radica, en muchos casos, en que no pueden satisfacer los requisitos que imponen los bancos en materia de garantías reales, prendarias o hipotecarias. Otra razón es el bajo monto de las operaciones individuales, poco atractivas para los bancos por los costos de intermediación. Los bancos de fomento, que habrían sido una alternativa, con tasas de interés subsidiadas, restringieron el uso de los créditos a un esquema dirigido y supervisado, que a la larga se tradujo en desviaciones, altos costos y, finalmente, disminución de fondos desde principios de los noventa en prácticamente todos los países.

La reducida presencia de los bancos dejó tradicionalmente a los pequeños productores dos opciones informales para conseguir recursos: la cooperación basada en las relaciones familiares y de reciprocidad, y los préstamos con usura respaldados a veces con las ventas adelantadas de cosechas. Por sus características y su elevado costo, su uso no propicia el desarrollo de las capacidades productivas de los agricultores.

Otra figura, la de las cooperativas de ahorro y préstamo, cubrió parcialmente esas necesidades desde hace algunas décadas, pero es en la última cuando se han multiplicado los esfuerzos de organizaciones campesinas, de fundaciones y organismos no gubernamentales para crear mecanismos financieros alternativos viables, adaptados a la realidad y necesidades de las unidades campesinas (Gentil y Fournier, 1997).

Pese a que han enfrentado un sinnúmero de problemas y no todos han logrado su objetivo, la corriente de información que han generado estimuló la especialización y el perfeccionamiento en el diseño de los mecanismos financieros basados en una fuerte participación de los prestatarios de los fondos y en relaciones establecidas a partir de la proximidad y confianza. Además de obtener un apoyo económico crucial, la intervención de los usuarios en la administración de los recursos y su cooperación para ejercer un control social sobre la aplicación de éstos ha significado un avance considerable de formación y organización campesina.

### **1. Programa de Servicios Financieros de Nitlapán: Fondo de Desarrollo Local (FDL) y la Red de Bancos Locales, Nicaragua <sup>16</sup>**

Después de una década en que hubo una amplia disponibilidad de fondos públicos subsidiados para respaldar la producción campesina en Nicaragua, a partir de 1990 se empezó a registrar una carencia grave de liquidez de fondos gubernamentales o de la banca privada. En contrapartida, surgió una gran cantidad de iniciativas no gubernamentales para canalizar recursos al campo, generalmente provenientes de la cooperación externa en forma de donaciones. De acuerdo con un estudio de Nitlapán, un centro de estudios adscrito a la Universidad Centroamericana de Managua, en 1993 había cerca de 350 proyectos de financiamiento en Nicaragua que manejaban una cartera superior a los 5 millones de dólares en beneficio de 20,000 a 30,000 familias. <sup>17</sup> Entre ellos se cuentan algunas cooperativas de crédito que tuvieron que adaptarse a las nuevas condiciones del mercado y de la regulación pública.

---

<sup>16</sup> Fondo de Desarrollo Local (FDL), Presentación del Programa de Servicios Financieros de Nitlapán, Ponencia presentada en el Seminario INTERMON, Managua, 14 de noviembre de 1997. Ese texto complementa la información recogida en entrevistas con la dirección del programa y con responsables y beneficiarios de uno de los bancos locales en Carazo.

<sup>17</sup> Nitlapán (1994), *Situación y perspectivas de las nuevas estructuras institucionales de financiamiento rural*, Universidad Centroamericana, Managua, citado por Gentil y Fournier (1997).

Como parte del desarrollo de un programa de capacitación de líderes campesinos que inició a fines de los ochenta, Nitlapán identificó la necesidad apremiante de los campesinos de contar con recursos para concretar proyectos productivos y de desarrollo local. De ahí surgió la propuesta de crear un esquema de financiamiento rural autosustentable, el Programa de Desarrollo Local (PDL) cuya estrategia fue apoyar la sostenibilidad, la competitividad (reconversión productiva) y la capitalización (reconversión económica) de las unidades campesinas y fincas en varias zonas rurales de Nicaragua,<sup>18</sup> a partir de un capital semilla. Su carácter marcó su distancia con respecto a los Fondos de Compensación Social de los cuales se diferencia.

#### a) **La adaptación del esquema financiero**

Visto en retrospectiva, se pueden distinguir al menos tres etapas en la evolución del esquema, que podrían describirse como experimentación-autogestión, profesionalización-cogestión y autonomía-supervisión. En la primera etapa (1992-1993) que fue experimental, el objetivo fue construir mecanismos locales de intermediación financiera sostenibles y permanentes. A tal fin, Nitlapán creó los Fondos de Bancos Locales (FBL) con el objetivo de canalizar recursos hacia los bancos locales para su autogestión no profesionalizada. Fue requisito indispensable crear nuevas organizaciones, tales como las juntas directivas, comités de crédito y asambleas de asociados, responsables de la dirección de los bancos y del destino y uso de los créditos.

En la segunda etapa (1994-1996) se creó el programa FDL, en el que se definen con más precisión las reglas de la relación entre Nitlapán-FDL y las organizaciones usuarias de los bancos locales bajo el formato de cogestión con el fin de minimizar los riesgos y errores en los que se habían incurrido; se descentralizan fondos, decisiones y gestiones; los socios se responsabilizan mediante su participación accionaria (compra de certificados de aportación), y comparten pérdidas y excedentes. Se respaldó así el crecimiento y motivación de las organizaciones campesinas locales. Por otra parte, se profesionalizó el servicio, es decir, se marcó la diferencia entre el dirigente y el técnico para dar prioridad a la capacidad técnica, con el fin de evitar el ejercicio de un abuso de poder al aplicar criterios más transparentes para la selección de socios y el cobro de deudas.

En esa fase se dio especial atención a la construcción de la capacidad institucional que permitiera expandir la intermediación financiera y mejorar los indicadores de sostenibilidad mediante la asistencia externa, investigación, formación y equipamiento. Se aplicaron medidas para capitalizar los bancos locales y movilizar el ahorro local. El monto del crédito se vinculó a los aportes.

Para financiar el desarrollo fue necesario adaptar la estrategia de los bancos a las condiciones locales, valorar la complejidad del tejido económico y social en el campo, y entender que la persona es la organizadora de una serie de actividades en la unidad familiar que es, a la vez, productora y consumidora, y que en la expresión de sus requisitos de fondos da atención a todas las necesidades.

En la tercera etapa —todavía vigente— se ampliaron los servicios a la intermediación del ahorro. El FDL se convirtió en una organización especializada en servicios financieros y autónoma respecto de Nitlapán. La estructura del Fondo y su funcionamiento formal se acerca más a los de un banco que capta ahorro y tiene sucursales, regido por la superintendencia de bancos.

---

<sup>18</sup> Boaco, Carazo, Chinandega, Jinotega, León, Managua, Matagalpa, Rivas.

Al ampliar su área de influencia, el Fondo trató de penetrar en segmentos del mercado donde otras instituciones tienen poca o nula presencia por considerarlos de alto riesgo y de costos elevados. Su administración se descentralizó, guardando al mismo tiempo una articulación entre carteras con el fin de mejorar el margen de intermediación y ofrecer a los campesinos un producto financiero competitivo por sus ahorros depositados en las sucursales.

**b) Algunos de los logros**

En buena medida, los logros de este proyecto de financiamiento alternativo se miden en términos de su permanencia y crecimiento. Hay otros resultados, menos tangibles pero posiblemente más importantes, que se refieren a la calidad de la participación de los beneficiarios como buenos usuarios de un servicio y, sobre todo, a su capacitación y organización para actuar como administradores y supervisores del ahorro y del crédito. La metodología participativa utilizada por el proyecto contribuyó a superar vicios de liderazgo y centralismo que al principio propició una frágil corresponsabilidad campesina.

i) El crecimiento del proyecto se refleja en varios indicadores. Entre ellos cabe notar la creación de 32 bancos locales a través de los cuales han logrado intermediar alrededor de 4 millones de dólares, comparados con la cartera inicial de 20,000 dólares para financiar a 200 familias; la atención a una clientela de 3,421 familias rurales que, pese al conocimiento para producir, tienen graves problemas de liquidez y sobrevivencia. El crédito del fondo les ha permitido potenciar sus capacidades. Para apreciar su impacto, considérese que el 42% de los clientes son mujeres; el 59% son campesinos que tienen problemas de subsistencia; el 32% son campesinos-finqueros con deficiencias en sus flujos de caja y el 9% son finqueros con problemas para maximizar el uso de los recursos propios.

ii) El fondo dejó al productor la opción de elegir las actividades económicas en las que quería invertir sus recursos, dándole la capacidad de determinar en cuáles tendría una mejor posición para negociar precios de venta o compra. De acuerdo con su uso principal, se ha ido modificando la estructura de la cartera. La destinada a actividades agropecuarias era el 50% del total y se ha reducido al 20%; el 27% se encausa al comercio rural, desarrollado por lo general por familias cuyas actividades agropecuarias no son suficientes para subsistir o capitalizarse y que, por lo tanto, tienen que diversificar sus fuentes de ingresos. El 18% se destina a servicios de transporte o acarreo rural, y el 5% a pequeña industria.

iii) Se han establecido plazos de pago que permiten a los campesinos diversificar o invertir, pagar sus préstamos, construir su capacidad de pago y tener una garantía. El 7% de la cartera está colocada a cuatro años plazo; el 22% a tres años, sobre todo para plantaciones (café, cítricos, aguacate, musáceas, pitahaya) un 22% adicional a dos años para rejuvenecimiento de plantaciones y compra de silos y maquinaria, y prácticamente la mitad (49%) a un año para proporcionar capital de trabajo.

iv) La distribución geográfica de su cartera incluye zonas alejadas de los centros urbanos y de difícil penetración, en donde hay población que se incorporó a la vida civil al finalizar el conflicto armado que padeció el país durante años. Así, el 39% de la cartera corresponde a zonas de clima seco y del interior del país, mientras que el resto se ha colocado en la costa del Pacífico.

v) Se han mantenido activos los servicios de crédito a las familias rurales con un porcentaje mínimo de mora (3.3%), y que se aplica sobre todo a atrasos de pago en préstamos no vencidos. Entre los indicadores financieros del proyecto, se reporta un 3.9% de rentabilidad neta y se ha creado una provisión de 3.2% por cobros dudosos. El fondo cubre los costos directos de operación con sus ingresos, pero no había logrado, en cambio, compensar en su totalidad los gastos indirectos, que representaban un subsidio para la clientela.

Algunas de las metas fijadas a mediano plazo son: captar 16 millones de dólares en operaciones de crédito (cartera activa) para el año 2001 en el ámbito de la Red de Sucursales; autorización para proporcionar los servicios de crédito y ahorro; prestar el servicio de crédito a 12,000 familias (aproximadamente el 10% de las empresas rurales); captar 5 millones de dólares del público y utilizarlos para sus operaciones crediticias; actuar sólo como banca de primer piso y alcanzar la sustentabilidad financiera. En este último aspecto, necesitan alcanzar un equilibrio entre la cartera destinada a la “reactivación”, con financiamiento de largo plazo, y la de “sostenibilidad”, que está compuesta por créditos de corto plazo, más caros.

### c) **Lecciones aprendidas y retos**

La experiencia de Nitlapán conjugó varios objetivos con un principio rector: cubrir el vacío existente en la oferta crediticia para campesinos de escasos recursos, y hacerlo de forma sostenible para que perdure. Es decir, crear las condiciones para que los clientes del esquema financiero pagaran el servicio y evitar a toda costa que se agotaran los recursos después de beneficiar a unos cuantos productores por una sola vez.

Conseguir ese objetivo no fue una tarea fácil. En la primera etapa, el proyecto promovió la creación de una nueva organización, adaptada a las funciones de la intermediación financiera y, como se ha dicho, orientada a la autogestión. La práctica de la dirección centralizada de algunas organizaciones permeó las nuevas estructuras de tal forma que se concentraron los mecanismos de decisión sobre la asignación del crédito, la administración de los recursos y los registros contables. Mientras el control del banco local daba a la dirección una nueva fuente de poder, la mayoría de las familias aglutinadas en estas nuevas organizaciones estaban más interesadas en obtener un servicio, que en ser copropietarios y responsables de la gestión. Para los socios no había ningún riesgo financiero. Su falta de participación, control y motivación fue el origen de las anomalías y del ejercicio de privilegios, sin reglas ni cuentas claras.

La sistematización de la experiencia llevada a cabo por los propios actores destaca algunos errores y vicios que se corrigieron en la segunda etapa del proyecto y que también llegan a aparecer en la comunicación de otras iniciativas; en algunos casos se trata de un rasgo de conducta, de práctica política o una gestión ineficiente que afecta a la confianza y la participación de un grupo. (FDL, 1997 y Gentil y Fournier, 1997). Para citar algunas, una falsa autogestión conduce a distorsiones en el manejo del crédito; la formación de organizaciones locales resultado de la acción de agentes externos no siempre responde de forma adecuada a los intereses del grupo; más bien, tienen que ser el fruto de la motivación de las familias para hacer frente a su problemática colectiva; la operación de la intermediación financiera hace necesaria la profesionalización, requiere personas especializadas, no sólo con dominio del mercado financiero, sino capaces de entender la complejidad del tejido de las relaciones entre los diferentes actores de la economía, las relaciones de poder y el manejo de conflictos internos en una organización.

Para adaptar las estrategias y políticas del crédito de los bancos a las de capitalización de sus clientes, en la segunda etapa del proyecto fue necesario contar con un personal que asumiera decisiones sobre riesgos; que velara por la viabilidad del banco con el manejo de crédito abierto, rangos más amplios de préstamos, sistema de garantías *ad hoc* y, sobre todo, que motivara e implicara a los socios en la toma de decisiones y el respeto de las reglas del fondo; que, en suma, permitieran alcanzar la escala de operación coherente con las demandas del desarrollo local y con la sostenibilidad de las operaciones.

El propio proceso interno, influido por la intervención de la superintendencia bancaria, produjo una transición a un funcionamiento más formal de las sucursales para evitar los riesgos de suspensión de los servicios financieros. El espíritu que llevó a la creación del esquema alternativo se mantiene, pero con nuevos retos que resolver. Junto con el logro de la autosostenibilidad, habrán de consolidar su clientela campesina y su organización local sin que ésta sienta que su banco se aleja.

## **2. Cooperativa de Ahorro y Crédito "Caja Rural Nacional", CARUNA, R. L., Nicaragua <sup>19</sup>**

La Caja Rural Nacional se fundó en octubre de 1993 como una cooperativa de ahorro y crédito de capital variable, de acuerdo con la Ley General de Cooperativas de Nicaragua de 1971. Fue el resultado de la experiencia de productores organizados que, habiendo vivido cambios drásticos en la política nacional y en la economía en las tres últimas décadas, resolvieron optar por un mecanismo propio de financiamiento, independiente de los vaivenes de la política económica y social dirigida al campo. Su objetivo consistía en proporcionar a sus asociados servicios de intermediación financiera (de ahorro, de crédito y otros), con recursos propios y externos, nacionales y extranjeros con una visión empresarial, de rentabilidad y eficiencia. En su gestión se beneficiaron de las relaciones que su organización había establecido ya con organismos financieros internacionales y de cooperación externa, de quienes recibieron transferencias y capacitación para desarrollar sus actividades.

Se formó con 38 cooperativas, 2,000 socios y un capital social de 3,000 dólares. Cinco años después tenían 119 cooperativas, cerca de 10,000 socios, en su mayoría pequeños agricultores, <sup>20</sup> y su capital se había multiplicado por 100 para llegar a 3 millones de córdobas (300,000 dólares). La directiva de la Caja estima que su cartera, que alcanza los 15 millones de córdobas, apenas atiende el 10% de la demanda potencial. El crecimiento de las operaciones ha exigido la apertura de cuatro sucursales y tenían previsto abrir dos adicionales. <sup>21</sup>

CARUNA empezó como una cooperativa de préstamos, pero a diferencia de la etapa tradicional de los años setenta, cambió a ser efectivamente una cooperativa de ahorro y préstamos con aportes de los socios al capital que no ha sido cubierto en su totalidad. Se adoptó una visión más empresarial y exigente con sus socios, y una mayor claridad sobre los derechos de propiedad de sus miembros.

---

<sup>19</sup> La información recogida en entrevistas realizadas en Managua se complementó con CARUNA, 1997 y 1998.

<sup>20</sup> Sólo el 20% de sus socios son independientes; el resto son miembros de cooperativas.

<sup>21</sup> Tienen sucursales en Somotillo (Chinandega), Matagalpa, Siuna y Rosita. Estaban por abrir las de La Paz Centro en León y Bonanza en la Región Autónoma Atlántica Norte.

El 60% de sus líneas de crédito se destina a actividades agropecuarias, con atención especial a la explotación forestal, y el 40% se distribuye en servicios, pequeña industria y gastos personales en montos de 100 a 1,000 dólares. El financiamiento se otorga en dos modalidades: dirigido y abierto; sin embargo, tiende a predominar la opción por canalizar el crédito a la unidad productiva o finca en su conjunto y no para actividades productivas determinadas, de acuerdo con el análisis de su capacidad de pago y presentación de garantías. Para respaldo de los créditos, la cooperativa exige garantías que pueden ser de cuatro tipos: fiduciarias, prendarias, reales o hipotecarias; para los grupos solidarios son fiduciarias. Los créditos pueden concederse a largo y mediano plazo, hasta por un período de 18 meses; su aprobación depende de la disponibilidad de recursos en la Caja y de la capacidad de pago del usuario. La forma de pago es variable y se determina según la generación del ingreso de la unidad de producción y el tipo de cultivo. Las tasas de interés se aplican sobre saldos, y su nivel depende de la fuente de los recursos y su costo; la tasa de mercado sirve de referencia.

La captación de ahorro ha sido más complicada; recién en 1997, al cuarto año de operaciones, superaron algunas dificultades institucionales-organizativas para promover el ahorro y captar 3 millones de córdobas. En dos de sus sucursales, la mayoría de los ahorradores son mujeres. Saben que para atraer ahorro tienen que aumentar su capacidad de inversión en fondos de largo plazo en vez del corto plazo como tienen en la actualidad. Para 1998 se propusieron triplicar los logros, colocar créditos por 40 millones de córdobas y captar ahorro por 10 millones de córdobas para alcanzar una relación de 1 a 4 entre ahorro y crédito.

Pese a que el manejo del crédito agrícola es riesgoso y caro, tanto por las características de las actividades que financian como por la dispersión de sus clientes, la cooperativa no ha tenido mayores dificultades en la recuperación. Desde un principio demostró que los campesinos pagan sus deudas, con sólo un 5% de mora en los primeros cuatro años de operación. Sin embargo, el costo para la cooperativa todavía es alto y para poder mantenerse en la actividad han tenido que recurrir a fondos no reembolsables donados —y a otros concedidos en préstamo— por organismos financieros internacionales y de cooperación externa. Entre ellos se pueden citar el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Unión Europea (UE), la cooperación de Noruega, OXFAM del Reino Unido y la República de Irlanda así como proyectos regionales. En su proceso de desarrollo estiman que están caminando hacia la sustentabilidad y, una vez lograda, tendrán que plantearse cómo lograr la autosostenibilidad.

Para dar seguimiento al uso de los fondos y sus resultados, han destinado los recursos de cada cooperante a fines específicos; por ejemplo, a una cooperativa en particular, a la reactivación campesina en granos básicos, a Cajas Rurales Locales, a un Plan de Capacitación y Asistencia Técnica a las cooperativas y a fortalecer institucionalmente a CARUNA.

La Caja cuenta también con fondos propios de los socios, producto de sus aportaciones y depósitos de ahorro. Con ellos financian programas especiales de apoyo a la pequeña empresa, y otorgan crédito a las mujeres microempresarias, en las áreas rural y urbana.

En buena medida los recursos transferidos por organismos de cooperación internacional, principalmente, han contribuido a estructurar iniciativas no convencionales como ésta para subsanar las necesidades de financiamiento de los pequeños y medianos productores rurales y han ayudado a dinamizar la producción y sus actividades productivas. Como reporta CARUNA en uno de sus informes, la Caja tiene el reto de manejar los fondos de los organismos internacionales y el de los propios asociados, con disciplina financiera y con criterios de rentabilidad, eficiencia y autosostenibilidad.

### 3. Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC) en Honduras

A diferencia de los dos esquemas anteriores, que incluyen a hombres y mujeres, el caso de las CRAC recoge la experiencia de mujeres en torno al manejo de recursos propios —ahorro— y créditos. Por su situación más vulnerable, sus logros significan un gran esfuerzo que a pesar de contratiempos y dificultades se trata de reproducir.

La situación de la mujer rural hondureña se ha caracterizado por una alta tasa de analfabetismo; las tareas productivas y domésticas exigen una gran cantidad de tiempo, lo cual reduce la disponibilidad para participar en grupos de trabajo con diferentes fines, para los que no siempre tienen suficiente información, motivación y conocimientos sobre alternativas de producción. A ello se suma la insuficiencia de mecanismos institucionales para trabajar con la mujer campesina como agente productivo.

Con el objeto de contribuir a mejorar la condición de la mujer rural, la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) propuso en 1983 un proyecto destinado a fomentar el ahorro y el acceso al crédito de mujeres de comunidades rurales, con el objetivo de elevar su nivel de vida familiar a través de actividades productivas, tanto individuales como colectivas. El mecanismo seleccionado fue la creación de las CRAC en los Departamentos de Olancho, Comayagua, Choluteca y Francisco Morazán. La ausencia de reglamentación específica en el marco legal existente limitó su operatividad <sup>22</sup> (FAO, 1997).

Cuando estaba próximo a su finalización, el proyecto de la FAO propuso que el Proyecto de Consolidación de Empresas Campesinas en Comayagua (PROCORAC) <sup>23</sup> diera continuidad a la asesoría y capacitación para las cajas localizadas en los departamentos de Comayagua y La Paz, a efecto de desarrollar y aplicar una metodología para el desarrollo empresarial de esas unidades y potenciar el avance socioeconómico de sus socias.

En la actualidad PROCORAC y la Fundación de Desarrollo Empresarial Rural (FUNDER) llevaron a cabo esa labor y, a partir de la experiencia alcanzada, han diseñado y promueven un programa nacional para el fortalecimiento y multiplicación del modelo de las CRAC. En él se combina capital semilla para la creación de nuevas cajas, estímulo al ahorro local, préstamos para impulsar el crecimiento de las unidades existentes, la experimentación de un sistema de cajas de segundo piso y fondos para actividades de asistencia técnica y capacitación.

De las 24 cajas originales subsisten 18. Sus socias son miembros de la Asociación Nacional de Mujeres Campesinas de Honduras (ANACH-ANAMUC).

#### a) **Financiamiento**

Las CRAC financian principal, pero no exclusivamente, actividades agropecuarias. Las prestatarias reciben un monto global y lo asignan de acuerdo con sus necesidades productivas y de

---

<sup>22</sup> El capital semilla del proyecto de las Cajas Rurales consistía en 10 gallinas y dos gallos para cada familia.

<sup>23</sup> Más adelante se examina la experiencia del Proyecto con otro tipo de empresas.

consumo. Para recuperar el crédito, sin embargo, predomina el componente de inversiones generadoras de ingreso, buscando sobre todo la rentabilidad. Éstas son bastante variadas: cultivos de granos básicos, hortalizas y viveros forestales; desarrollo de actividades comerciales como compraventa de granos y pequeño comercio, y microindustrias.

Para ser socias de una CRAC, además de manifestar su interés y compromiso, las mujeres tienen que participar en un programa de capacitación que consta de siete módulos, obteniendo un diploma de Promotoras en Desarrollo Empresarial. Cada módulo tiene una duración de tres días.

De las 24 cajas que se formaron, 18 contaron con un financiamiento del proyecto con interés del 1% mensual a dos años. La mayoría de las empresas ya cancelaron su adeudo y el dinero ha quedado como capital rotativo. El resto, organizado con posterioridad, obtuvo un financiamiento a un interés del 3% mensual.

A su vez, las cajas otorgan créditos a sus socias a una tasa de interés del 3% o 4% mensual y a los particulares con tasas de entre 6% y 7% y, sobre todo, captan ahorros de ambos grupos que pueden ser a plazo fijo o retirables en cualquier momento.

## **b) Resultados obtenidos**

Las 18 cajas que están funcionando disponen de un capital semilla cercano a las 142,000 lempiras y han ahorrado casi 70,000 lempiras adicionales. Algunas cajas han logrado un mejor desempeño en términos del ahorro. Al menos en el 22% de las cajas el ahorro supera al capital original. Eso les da un mayor margen para otorgar créditos a sus socias. Así han concedido préstamos por más de 686,000 lempiras; es decir 4.5 veces el capital inicial. Los recursos manejados han beneficiado a más de 200 familias en alrededor de 1,000 proyectos.

A través de la formación y la participación de las socias en las cajas, éste y otros proyectos han estimulado y fortalecido las capacidades individuales y grupales de las mujeres, así como sus relaciones institucionales (FAO, 1997). En el ámbito individual, gracias a la capacitación en aspectos productivos, organizativos y de autoestima, las mujeres fortalecieron sus conocimientos, facilitaron sus labores mejorando la calidad de vida y aliviaron su carga de trabajo. Se consiguió también que ejercieran liderazgo en su ámbito de acción, que se evidenciara su papel productivo y comunitario en estructuras en las que tradicionalmente predominan los hombres, y que manejaran elementos contables y accedieran al crédito.

A escala grupal, el efecto multiplicador de las promotoras campesinas permitió promover, organizar y consolidar los grupos de base. La acción de mayor trascendencia fue la apertura de nuevos espacios de participación en las decisiones de las organizaciones campesinas, las ONG y las instituciones gubernamentales.

En sus organizaciones gremiales las mujeres aumentaron su participación y ejercieron el derecho al voto. El liderazgo femenino se fue consolidando en las instancias de concertación con el sector público agrícola al ejercer presión para la búsqueda de cambios legales y mayores oportunidades para la mujer en los programas y proyectos. Asumieron con éxito responsabilidades relativas al seguimiento de las actividades financieras llevadas a cabo por los grupos de base y, como consecuencia, el Comité Coordinador de Organizaciones Campesinas adoptó el modelo de las Cajas Rurales.

En el ámbito institucional la valiosa experiencia de las cajas y la interacción de las mujeres con el sector público contribuyó a que se promoviera la creación de diversas comisiones y comités, con el mandato expreso de revisar las políticas sectoriales agropecuarias y hacer recomendaciones de reformas pertinentes, para conseguir una participación más igualitaria de las mujeres en el medio rural.

Con el INA se logró asegurar que la regularización de la tenencia de la tierra favoreciera, efectivamente, a las mujeres; con la Secretaría de Recursos Naturales, que el desarrollo y la adopción de tecnologías agropecuarias y forestales fueran adecuadas para las mujeres, y que se impulsara un programa de promoción, organización y capacitación para grupos de mujeres rurales microempresarias; por último, con el Banco Nacional de Desarrollo (BANDESA), se definió una reglamentación para las cajas rurales creadas como mecanismo de financiamiento alternativo.

#### **D. Comercialización comunitaria**

La forma en que se canaliza la producción al mercado depende de consideraciones ligadas con la capacidad de producción de los agricultores y del tipo de relación que establecen con los diversos canales comerciales.

Normalmente, los pequeños agricultores entregan su cosecha a los intermediarios que concentran el producto para revenderlo después a otros comerciantes o al consumidor final. Los acaparadores suelen presionar a los agricultores a través de un sistema de anticipos que pueden ser en efectivo o en especie (fertilizantes, semilla, herramientas de labranza y otros), lo cual les permite fijar precios inferiores a los que rigen en el mercado y recuperar anticipos cuando llega la cosecha, descontándolos del pago final.

Para liberar a los pequeños productores de ese tipo de sistema, durante años funcionaron los programas gubernamentales de compras de cosecha, principalmente granos básicos, que además de regular el precio, proporcionaban servicios de secado, limpieza, almacenamiento y a veces procesamiento. Al desaparecer estos programas por escasez de recursos y funcionamiento ineficiente, algunas organizaciones campesinas han promovido la creación de empresas comercializadoras para beneficio directo de los productores. (CEPAL, 1997c).

Aquí se examina la experiencia de una de ellas que ha extendido su radio de acción en el territorio de Honduras.

##### **1. Proyecto sobre Comercialización Comunitaria Alternativa (COMAL), Honduras**

El antecedente de la Red de Comercialización Comunitaria (COMAL) comenzó a funcionar en 1993 en Siguatepeque, al noroeste de Tegucigalpa. Surgió como un espacio de diálogo entre organizaciones de pequeños productores y consumidores de los barrios pobres de las ciudades. En primera instancia, fue iniciativa de un proyecto del Comité de Servicio de los Amigos, una organización internacional dedicada a promover la paz y la justicia. En este espacio de diálogo e intercambio se aprovechó para reflexionar sobre la crisis económica y el impacto social de los programas de ajuste.

En sus encuentros nacionales el grupo identificó uno de los principales factores que crean pobreza: la falta de canales justos de mercado para los productos campesinos. En 1995, decidieron crear la Red COMAL, como una asociación para coordinar acciones de comercialización comunitaria, que tendría tres fases de desarrollo. La primera fase comenzó en 1996 y consistió en un programa intenso de capacitación sobre el nuevo concepto de la Comercialización Comunitaria Alternativa, sobre la administración de tiendas comunitarias, economía familiar y género y sobre aspectos de mercadeo. La estrategia de capacitación se desarrolló por medio de la formación de capacitadores campesinos, llamados Animadores Comunitarios. La segunda fase, que empezó en 1997, contempló la creación de una red nacional de monitores de información para dar seguimiento a la oferta, demanda, productos y precios. En la tercera fase se desarrollan acciones colectivas de compra y venta para lo cual se cuenta con un fondo común aportado por todas las organizaciones miembros. Actualmente la red está compuesta por 24 animadores comunitarios, 20 monitores de información, 14 administradores populares, 200 tiendas y 14 centros de comercialización comunitaria en todo el país. Funcionan como una empresa, aunque conservan su carácter gremial. En su creación ha contado con el apoyo de varios donantes.

#### a) Estructura y funcionamiento

La Red es una coordinadora de organizaciones de pequeños productores y consumidores que apoya acciones conjuntas de compraventa, con servicios de información de mercado y de capacitación. Es una organización de ayuda mutua que vela por la producción, la comercialización, la acción comunitaria y que contempla la visión de género.

Está formada por 22 organizaciones afiliadas de diferentes subsectores agrícolas del país y una pequeña parte del sector urbano marginal. La integran 9,442 familias, de las cuales 65% son pequeños productores agrícolas que poseen hasta siete hectáreas. El 32% son beneficiarias de la Reforma Agraria. El resto, alrededor de 200 familias, tienen como jefe del hogar a obreros agrícolas y habitantes de barrios marginales. Los que tienen tierra en general obtienen magros ingresos de la parcela, viéndose obligados a conseguir ingresos adicionales como asalariados. La población marginada se dedica a trabajos en el sector informal (ventas callejeras, trabajos de maquila y domésticos).

Para formar parte de la Red es necesario no sólo ser productor y consumidor, sino pertenecer a alguna cooperativa, central o federación campesina, ya que los miembros de COMAL no son individuos sino organizaciones.<sup>24</sup>

La producción de sus asociados consiste en granos básicos (maíz, frijol, arroz y sorgo), caña de azúcar, plantas medicinales, madera y artesanías, en las que emplean técnicas tradicionales. La producción de granos básicos está orientada al autoconsumo y al mercado interno. Pretenden lograr que los productores no vendan barato para después tener que comprar más caro. También practican

---

<sup>24</sup> Los asociados tienen que aportar una cuota de tres lempiras por una sola vez para la creación de un fondo rotatorio, y dos lempiras por año para la creación del capital-semilla, lo que para COMAL significa un pasivo. En 1998 contaban con 56,000 lempiras (alrededor de 5,000 dólares) como aporte de todas las organizaciones.

un intercambio interno de la red que tiende a su autoabastecimiento.<sup>25</sup> Las mujeres se dedican sobre todo a la producción de artesanías y plantas medicinales.

La estructura organizativa de COMAL comprende una instancia política y otra técnico-administrativa. La primera está formada por la Asamblea Nacional, el Consejo de Representantes — un órgano deliberativo que se reúne cada seis meses—, la Junta Directiva y la Junta de Vigilancia. El trabajo más técnico y de administración es responsabilidad del Director Ejecutivo, nombrado por la Junta Directiva y ratificado por la Asamblea Nacional. Él se apoya en el trabajo de cuatro departamentos.<sup>26</sup> Las mujeres ocupan cargos de representación en la organización; por ejemplo, la Coordinación General de la Junta Directiva está a cargo de una mujer; la administración y la coordinación de programas son dirigidos también por mujeres.

La Red COMAL ha tenido dificultades en la obtención de su personería jurídica, la cual está en trámite desde hace más de un año. Por ser la Red COMAL una asociación dedicada a promover el comercio comunitario, se considera que es una empresa social. Si bien ha sido aprobada la Ley del Sector Social de la Economía, no se tienen los instrumentos legales que rigen las empresas sociales. Mientras tanto, el Comité de Servicio de los Amigos se hace cargo de los aspectos legales de la Red.

La principal función de la Red es la comercialización, y manejan el lema de: “vende mejor quien produce mejor”. Pretende lograr la venta directa y eliminar así a los intermediarios, con el fin de retener el excedente. Para poder competir en el mercado, COMAL está tratando de comercializar los productos dentro de una red de ayuda mutua. Ha logrado establecer 14 centros de acopio propiedad de las organizaciones, distribuidos por todo el país. COMAL ha colaborado pagando parte de la renta de los locales.

Hasta ahora los recursos externos constituyen la fuente principal para financiar sus actividades. Parte de su estrategia de autosustentabilidad es la creación de un fondo colectivo de compraventa, que consiste en un sistema de depósitos a plazo fijo de las organizaciones miembros, cuya finalidad es fortalecer los procesos de comercialización comunitaria entre las organizaciones afiliadas a la red. De acuerdo con las aportaciones se distribuye el excedente. Existe además un Fondo de Fortalecimiento donado por una fundación suiza. Los participantes en el Fondo Colectivo también tienen derecho hasta cinco veces su cantidad aportada en crédito en producto por un plazo corto. Las organizaciones que depositan en el Fondo Colectivo tienen derecho a los precios bajos de la Red para la canasta básica.

Una de las metas de la COMAL es obtener información precisa y confiable por medio de una red nacional de monitores que dan a conocer una vez por semana. Esta información incluye precios de productos, tendencias de precios, costos de producción y sistemas de comercialización, para apoyar las decisiones de producción y comercialización de cada organización o comunidad participante. La Coordinación de Comercialización es la responsable de ejecutar las operaciones de mercadeo entre las organizaciones afiliadas. De esta coordinación depende la Unidad Central de Mayoreo que, a su vez, se relaciona con todas las unidades sectoriales de mayoreo o centros de

---

<sup>25</sup> Los que cultivan papas, las mandan a los que producen caña orgánica, los que producen maíz, lo envían a los que producen café, etc.

<sup>26</sup> El Departamento de Capacitación, que cuenta con 24 animadores comunitarios; el Departamento de Información, que tiene 20 monitores de información de mercados; el Departamento de Comercialización, con 14 administradores populares —del cual depende la Unidad Central de Mayoreo— y el Departamento de Administración.

acopio. Las áreas básicas de comercialización son: producto campesino, producto artesanal y abarrotería.

Para fortalecer su organización, COMAL ha desarrollado un plan estratégico de formación y capacitación. Consiste en el análisis y administración de proyectos de comercialización comunitaria, a través del trabajo de los agentes comunitarios de las organizaciones de base. Se ha esforzado para que las organizaciones campesinas cuenten con una visión de desarrollo sostenible, para lo cual ha promovido su participación en el programa de capacitación de “Campesino a Campesino”. Hasta ahora buena parte de la asistencia técnica a las organizaciones ha sido proporcionada gratuitamente a algunos productores por la Dirección de Ciencia y Tecnología Agropecuaria (DICTA) y el Instituto de Formación Profesional (INFOP).

#### **b) Logros de la Red**

En lo económico ha conseguido impulsar el intercambio comercial entre algunas regiones, contando ya con un buen equipo técnico que se apoya en una red nacional de información. Ha llevado a cabo una buena administración de los fondos, y posee un fondo de emergencia para otorgar préstamos de avío a sus asociados.

Los factores internos que condujeron a resultados exitosos han sido la democracia interna, el trabajo en equipo, un liderazgo efectivo y una buena capacidad de gestión. En lo financiero, el proyecto ha recibido importantes aportes en forma de donaciones de varios cooperantes externos. La vigilancia que han ejercido los donantes sobre el uso de los recursos y los avances del proyecto ha sido una referencia muy útil para la propia Red.

Para consolidar sus logros, los dirigentes de la Red estiman que necesitan promover una mejor organización en todos los niveles y establecer una infraestructura para trabajar en el mediano plazo, con un sistema de información más completo; aumentar y diversificar sus fuentes de financiamiento y donaciones mientras llegan a ser totalmente autofinanciables; crear componentes de capacitación, sobre todo en lo administrativo, y garantizar que sigan contando con una buena asesoría. Por último, seguirán promoviendo la comercialización conjunta de todos los productores, estableciendo más centros de acopio.

Todas esas acciones contribuirán a acrecentar la capitalización de la Red y mejorar el nivel de vida de sus socios.

#### **E. Organización de servicios de asistencia técnica, capacitación y transferencia de tecnología**

Con limitaciones de cobertura, los pequeños productores fueron tradicionalmente beneficiarios de programas gubernamentales de extensión agrícola y capacitación, a través de los cuales recibían información sobre nuevas semillas, insumos o procesos productivos con el fin de mejorar su productividad. Al reducirse los presupuestos de los organismos públicos responsables de esas

actividades o privatizarse algunos servicios, cambió la forma en que los campesinos tienen acceso a diferentes formas de asistencia y formación. En el caso de la investigación y transferencia de tecnología también se produjeron recortes en los presupuestos de los centros de investigación, se seleccionaron áreas prioritarias de estudio para aplicar los recursos y se adoptó la modalidad de la venta de una amplia gama de servicios. En varios países se ha convocado a empresas privadas a tener una mayor participación tanto en la generación de estudios como en el aporte de fondos para financiarlos.

Una práctica que se ha ido generalizando es la privatización de los servicios de asistencia técnica y extensión, cuya forma de contratación y pago difiere en cada país. En general, los profesionales que antes eran servidores públicos han creado empresas de consultoría para proporcionar sus servicios a los productores que, a su vez, reciben en algunos países un apoyo público para realizar parte del pago correspondiente. Se espera así que se establezca una relación más directa entre el demandante y el proveedor del servicio, con un efecto positivo en su calidad.

Por otra parte, se ha mantenido la oferta de servicios gratuitos de las empresas productoras de agroquímicos y maquinaria que, por estar asociados a la venta de una marca, acota la capacidad de elección del productor.

En el proceso de transición entre el cierre o contracción de los programas gubernamentales y la creación de empresas privadas, se produjo un vacío y una cierta incertidumbre sobre la disponibilidad que habría en el futuro. Por ello, las gremiales campesinas se propusieron obtener fondos para crear sus propios programas de asistencia técnica. Los enfoques de los programas, la selección de tecnología, las modalidades de la transferencia, así como los resultados, son muy diversos. Dependen de varios factores tales como las características de los pequeños productores a los que se orienta el servicio, y la capacidad de su organización para ordenar un programa de atención y generar o captar recursos, sobre todo en el caso de los campesinos más pobres cuyos bajos niveles de producción difícilmente les permiten cubrir los costos de la asistencia.

A continuación se describen algunos ejemplos de servicios organizados para campesinos en El Salvador, Honduras y Nicaragua, que incluyen un proyecto de fortalecimiento de pequeñas empresas rurales.

### **1. Programa Campesino a Campesino, Nicaragua <sup>27</sup>**

El propósito del programa es crear redes de agricultores para compartir experiencias en conservación de suelos y agua. Es un movimiento que brinda capacitación a los más pobres, a través del intercambio y la experimentación; genera y promueve una serie de innovaciones agrícolas desarrolladas por campesinos para ser difundidas tanto en el ámbito nacional como en otros países. Busca el incremento de la producción y la productividad por medio de la adopción de mejoras técnicas, pero también el fortalecimiento de la conciencia campesina, la autogestión y los canales de comunicación entre los campesinos.

El programa nació en 1986 de un intercambio entre la Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos (UNAG) y una organización mexicana (SEDEPAC) que estaba desarrollando con éxito capacitación campesina en el estado de Tlaxcala, México, a través de visitas de productores a

---

<sup>27</sup> Para complementar la información recogida en entrevistas en Managua y contar con antecedentes del programa, se consultó la evaluación preparada por Cenzontle (1990).

regiones similares a las suyas, pero con técnicas de producción superiores y no necesariamente más costosas, que les permitían ser más productivos y, en consecuencia, elevar sus ingresos. Hoy se ha convertido en un movimiento mesoamericano que tiene un gran potencial para promover una integración horizontal.

Con el apoyo financiero de fundaciones externas, las dos gremiales programaron una serie de viajes a México y Nicaragua con el fin de que instructores-campesinos mexicanos capacitaran a campesinos nicaragüenses. Entre sus primeras actividades, en el primer semestre de 1988 el programa se coordinó con el Instituto de Recursos Naturales (IRENA) para trabajar en reforestación y control de incendios. Más adelante la capacitación se concentró en la formación en los tres aspectos técnicos del programa: medidas mecánicas, agronómicas y de fertilidad. Hasta principios de 1989 habían formado 138 capacitadores y obtuvieron recursos adicionales para consolidar el programa.

Entre 1987 y 1992 el programa funcionó como un proyecto piloto en tres municipios en los departamentos de Boaco (uno de ellos Santa Lucía, en donde se gestionó la construcción de una escuela para el programa) y Managua, consolidando las bases campesinas y validando tecnología. A partir de entonces se amplió con la perspectiva de crear un Programa de Tecnología Campesina de la UNAG. Con cinco técnicos (forestal, veterinario, agrónomo, sociólogo y un zootecnista), se integró un equipo interdisciplinario.

En la fase de expansión del programa creció la cobertura geográfica y el número de grupos campesinos que se incorporaron. Aumentó también el número de promotores, la participación de mujeres y los casos de experimentación campesina para analizar qué nuevas técnicas se adaptaban a su realidad. Actualmente cuentan con 650 promotores, de los cuales 200 son mujeres que trabajan en 78 municipios. En seis años se ha capacitado a 20,000 familias para incorporar obras de conservación de suelos y diversificación en 6,000 hectáreas.

El programa tiene una coordinación regional que organiza actividades de capacitación. Las técnicas que se transmiten son muy diversas, todas referidas a sistemas productivos de campesinos de escasos recursos y con limitaciones por tratarse en muchos casos de tierras con pendientes pronunciadas o suelos de poca humedad y sin riego. Se ha experimentado con abonos, sistemas agroforestales, mejoramiento de pastos, concentrados, etc. Ha comenzado a desarrollarse una especialización en ciertos rubros, por ejemplo en café orgánico, en el desarrollo de frijol negro por su importancia en la seguridad alimentaria de las familias rurales y urbanas de bajos ingresos, y en la diversificación de la producción de alimentos en la pequeña parcela. Se ha logrado reducir costos unitarios en la producción de básicos, aumentando considerablemente los rendimientos (de 14 a 24 quintales de maíz por manzana —que equivalen a 0.9 y 1.6 toneladas por hectárea—, y de 8 a 12 quintales de frijol por manzana).

En cuanto a la diversificación, se han llegado a contar más de 32 especies diferentes en una finca de dos a tres manzanas que, entre otras ventajas, multiplica las fuentes de alimentos y facilita el control de plagas. Si bien la opción del programa es evitar el uso de agroquímicos por razones económicas, ambientales y de salud, si el campesino no está convencido de las bondades del control integrado y prefiere utilizar productos químicos, el programa lo orienta sobre su uso.

El proceso de capacitación se adapta a los ciclos productivos y sigue su secuencia. Se inicia con una reunión de trabajo para la que el programa convoca a un grupo de campesinos; en ella se discute y se elabora en conjunto un diagnóstico de la situación productiva del grupo. Identificados los problemas que se quieren resolver, se programan actividades mensuales de aprendizaje en el terreno.

Se da seguimiento y se evalúan los resultados de las mejoras introducidas, y en una segunda etapa se capacita nuevamente para fortalecer los logros de la primera. En ese proceso los promotores campesinos juegan un papel muy importante, ya que su manera de trabajar y su capacidad pedagógica tendrá un impacto directo en la motivación de otros campesinos.

El programa ha promovido la creación de organizaciones de productores, contando seis asociaciones con personería jurídica. Se trata de pequeñas empresas constituidas por productores y promotores para la gestión del crédito, acopio y comercialización, las cuales están en proceso de consolidación. Para ello están identificando aquellos factores que pueden poner en riesgo su sostenibilidad, principalmente los costos de cada programa y su gestión.

La creación de las asociaciones permite descentralizar el programa y orientar los esfuerzos hacia la búsqueda de soluciones locales, tanto en lo técnico-productivo como en la obtención de recursos para el apoyo a la producción, acopio y comercialización. Al contar con asociaciones, se facilita la gestión y el proceso de aprendizaje que se requiere para llegar a ser administradores. En la medida en que se potencia la capacidad local de gestión, se tienen mayores posibilidades de permanencia del programa y de las organizaciones. La presencia y la participación de la mujer ha sido relevante, sobre todo en comunidades en donde ellas predominan.

La experiencia y la metodología del Programa Campesino a Campesino han sido retomadas por muchos organismos no gubernamentales. Por el tipo de trabajo que desarrollan, se coordinan con otros proyectos. Entre ellos cabe citar el de agricultura sostenible de ladera (PASOLAC) financiado con fondos de donaciones externas.

Desde su creación, el Programa ha recibido apoyos de varias agencias como OXFAM y la Fundación Ford, lo que permitió financiar la etapa inicial y la formación del equipo central; después se benefició de otros fondos, entre ellos de la UE. En conjunto, durante la vida del proyecto se han captado recursos por alrededor de 800,000 dólares; con ello se han cubierto los gastos del equipo técnico, las pasantías y los viajes de campesinos para el intercambio y conocimiento práctico de experiencias. Cumplidos los objetivos de la primera etapa, en que se financiaron viajes al extranjero para tres grupos de 10 productores, aproximadamente, ahora los intercambios se dan sobre todo entre regiones del país.

Los resultados productivos del programa han sido reconocidos y desde sus primeros años de funcionamiento generó grandes expectativas como alternativa de cambio tecnológico. Ante la perspectiva del desarrollo futuro del programa se presenta la lógica preocupación de fortalecer a las asociaciones para liberar recursos, obtener —y generar— fondos para cubrir el trabajo del equipo, y tender puentes con asociaciones especializadas para reproducir los resultados positivos del programa en beneficio de los campesinos más necesitados.

## **2. Asociación de Productores y Agricultores de la Sierra (APAS), Honduras**

La organización se creó en 1990 y se legalizó en 1992 con el propósito de manejar los fondos remanentes del Programa de Desarrollo Integral Marcala-Goascorán (DRI-MARGOAS), que apoyaba a varios núcleos de productores con asistencia técnica y capacitación. Al término del Programa, estos núcleos se transformaron en cooperativas que se unieron en la APAS, integrada por ocho cooperativas.

Los objetivos que persigue la Asociación son los de mejorar las condiciones socioeconómicas y culturales de sus afiliados y las comunidades donde se localizan; busca, asimismo, capacitar a sus miembros y fomentar su desarrollo integral mediante la ejecución de proyectos con financiamiento propio y externo. Se preocupa también de la incorporación de la mujer a las actividades de producción y de la recuperación de las labores culturales autóctonas. Dirige sus esfuerzos al financiamiento de las cooperativas afiliadas, a gestionar apoyos técnicos y financieros, y a brindar servicios de asistencia técnica agrícola, de organización, de administración y de gestión.

Las ocho cooperativas regionales aglutinan aproximadamente a 600 productores agrícolas, de los cuales se encuentran activos solamente 300, entre las que se cuentan varias cooperativas de mujeres. Están ubicadas en municipios serranos <sup>28</sup> del departamento de La Paz, fronterizo con la República de El Salvador. La mayoría de las cooperativas están constituidas legalmente. Cada cooperativa aporta 500 lempiras a la Asociación.

De las ocho cooperativas de APAS, una pertenece al sector reformado. Su producción es diversificada (ganadería, granos básicos y hortalizas) pero su principal rubro es el café. Dos más son cafetaleras. Estas tres cooperativas se encuentran en mejor situación por lo que respecta a sus niveles de vida y de recursos comparadas con las restantes, integradas por campesinos más pobres, productores de granos básicos, papas, hortalizas y en menor escala frutas de altura.

Las tres cooperativas cafetaleras de APAS están afiliadas al Frente Solidario de Caficultores de América Latina, cuyos requisitos de admisión establecen que deben ser pequeños productores de café orgánico de altura. Sus exportaciones tienen como destino Holanda y Alemania. Las otras cooperativas enfrentan problemas en la comercialización de sus productos. Por ello, APAS busca identificar canales adecuados para colocar los productos de sus asociados más pobres.

La estructura administrativa de APAS está integrada por la Asamblea General, en la que participan dos representantes de cada cooperativa; la Junta Directiva, que tiene un Presidente y diferentes Comités de Apoyo. El Director Ejecutivo es elegido en la Asamblea General y debe presentar a su consideración un informe anual. Bajo su dirección se encuentran las unidades Administrativa, Técnica y de Apoyo.

La principal fuente de recursos de APAS es el mencionado Fondo de Desarrollo Campesino, que administra como resultado de un convenio con la Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG) y el Ministerio de Finanzas. Su monto es de 5 millones de lempiras. Se trata en su mayor parte de un crédito ya asignado y recursos frescos en menor cuantía. Gran parte de la primera cartera está en mora. Para llevar a cabo sus actividades de capacitación y gestión, la Asociación dispone de los recursos nuevos más las cantidades producto de la recuperación de los créditos. Las tres cooperativas cafetaleras son las que pueden pagar sus deudas y es allí donde se concentra la mayor parte de la nueva cartera de APAS.

Los créditos del Programa DRI-MARGOAS eran individuales, mientras que los de APAS se conceden a las cooperativas y éstas los canalizan a cada uno de sus socios. Los préstamos otorgados por APAS tienen una tasa de retorno bastante buena, no así la cartera en mora trasladada por DRI-MARGOAS, pues los deudores piensan que el fondo fue un obsequio del gobierno al concluir el proyecto y no se sienten obligados a liquidarlo. Probablemente APAS podría trabajar con mayor eficiencia si dispusiera plenamente del fondo.

---

<sup>28</sup> Guajiquiro, Opatoro, Santa Elena, Cabañas, Marcala, Chinacla y Santa Ana.

Cuando se formó APAS no contaba con apoyo técnico como organización de segundo grado y tampoco había recibido capacitación administrativa y de autogestión. En la actualidad recibe asesoría, asistencia técnica y apoyo logístico de algunos proyectos de cooperación externa y de la SAG. Entre los primeros, se cuenta el Programa de Agricultura Sostenible en Laderas (PROASEL), creado por Intercooperación Suiza. Recibió también de TROCAIRE —una organización no gubernamental de la Iglesia Católica de Irlanda—, la donación de 300,000 lempiras para un programa de crédito que está siendo manejado con éxito. También tienen vínculos con la DICTA.

APAS puede considerarse una experiencia exitosa, en primer lugar, porque ha logrado mantenerse a pesar de las características de su cartera; en segundo, porque está siendo dirigida por los propios productores y han avanzado notablemente en su nivel de gestión, y en tercero, por el logro comercial y económico de sus cooperativas cafetaleras al insertarse en el mercado de productos orgánicos.

### **3. Proyecto de Consolidación de Empresas Campesinas en Comayagua (PROCORAC), Honduras**

PROCORAC es un proyecto piloto de desarrollo empresarial campesino, suscrito a principios de la década de los noventa entre los gobiernos de los Países Bajos y Honduras.<sup>29</sup> Originalmente la propuesta técnica planteaba el fortalecimiento integral de las empresas campesinas en el marco de la Ley de Reforma Agraria de 1972 en apoyo al INA. De hecho, la consolidación de los núcleos campesinos del sector reformado es una atribución que otorga la Ley al INA, que implica un proceso de transformación de los grupos campesinos, cuya racionalidad económica y social es la subsistencia, en empresas que se vinculen con el mercado.

En el proceso de ejecución se fueron adecuando los objetivos y la metodología del proyecto a los cambios en las estrategias de desarrollo de los que surgió la Ley de Modernización y Desarrollo Agrícola de 1992, que modifica la función del Estado y da relevancia a su papel de facilitador en la operación de los mercados.

Una de las innovaciones de este proyecto es que las actividades de asesoría y capacitación campesina se desarrollan a través de empresas privadas entrenadas por el cuerpo de especialistas del proyecto. PROCORAC define su metodología de intervención desde la perspectiva del laboratorio experimental cuyo marco le facilita la identificación de unidades básicas de asesoría en las llamadas microzonas agroecológicas; al caracterizar cada microzona, surge un programa de intervención técnica interdisciplinaria.

El proceso metodológico comprende el análisis de recursos, potencialidades y limitaciones de las unidades productivas campesinas, con el propósito de elaborar, de manera participativa, el plan estratégico de su desarrollo empresarial en función de sus condiciones y de las características de la microzona en que actúan.

---

<sup>29</sup> Por la parte holandesa participa el Ministerio de Cooperación y Desarrollo, quien contrató la ejecución del proyecto con la Empresa Consultora BMB. Por el Gobierno de Honduras participa el INA, la SAG y la Secretaría de Cooperación Técnica Internacional (SECTO).

Definidos los planes microzonales y seleccionadas las unidades campesinas, se procede a negociar un contrato con los interesados, para suministrarles servicios de asesoría y capacitación en cuatro áreas funcionales de la empresa rural: producción, comercialización, organización y gerencia y aspectos financieros. Asimismo se contempla la acción comunal para impulsar proyectos de orden socioeconómico determinantes del desarrollo empresarial.

Los encargados de la asesoría y la capacitación encontraron que la población campesina del sector reformado a la que iban dirigidos los servicios se caracterizaba por vivir en condiciones de extrema pobreza y de insatisfacción de sus necesidades básicas, elevados índices de analfabetismo, desnutrición infantil e insalubridad, acompañados de los siguientes problemas: significativas limitaciones de gestión y organización; alto endeudamiento con el sistema bancario combinado con incapacidad de pago; notable carencia de conocimientos agrotécnicos y administrativos, sin asesoría especializada y competente; falta de acceso a infraestructura de riego propia o alquilada; precariedad legal de la propiedad, y escasa o nula participación de la mujer campesina en las actividades productivas de los grupos. Esta situación explicaba la alta tasa de rotación de los socios y la dependencia de fuentes de trabajo localizadas fuera del grupo.

#### **a) Etapas del proyecto**

La primera fase del proyecto se inició en octubre de 1992 y terminó en septiembre de 1995. Consistió en el desarrollo de un enfoque metodológico para la modernización organizativa y económica de los grupos del sector reformado y la aplicación de estos instrumentos en 71 unidades localizadas en los departamentos de Comayagua y La Paz.

La segunda fase del proyecto se inició en octubre de 1995 y debió terminar en septiembre de 1998. Su objetivo principal era alcanzar la competitividad, la equidad y la sostenibilidad de las empresas rurales. Para conseguirlo se desarrollaron cinco grandes líneas de acción:

i) Programas de asesoría y capacitación en materia de producción, riego, comercialización, organización y gerencia, aspectos financieros y legales a 132 grupos campesinos formados por 1,932 familias localizadas en nueve departamentos del país.

ii) Programa para el fortalecimiento y multiplicación del modelo de cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC), que combina capital semilla para la creación de nuevas cajas, préstamos para promover el crecimiento de las unidades existentes, experimentación de un sistema de cajas de segundo piso y fondos para las actividades de asistencia técnica y capacitación.

iii) La operación de un sistema de información integral automatizado para apoyar las actividades de programación y medir el impacto de las estrategias de intervención del proyecto en función de los objetivos de competitividad, sostenibilidad y equidad, y para contribuir a los procesos de investigación en los diferentes campos del desarrollo empresarial campesino.

iv) Fortalecimiento institucional y consolidación técnica de las tres empresas de asistencia técnica vinculadas con el proyecto, mediante: 1) mejoramiento de sus capacidades técnicas para elaborar productos a la medida de la demanda y afinar sus instrumentos de trabajo; 2) acompañamiento para el mercadeo de sus servicios de capacitación y asesoría, y 3) capacitación sobre organización y funcionamiento empresarial y gerencial.

v) El lanzamiento de las operaciones y desarrollo institucional de la FUNDER, conforme al plan estratégico definido a partir de las propuestas presentadas por sus socios, que comprende actividades en los aspectos de investigación, sistematización, capacitación y ejecución de proyectos específicos.

## b) Logros del proyecto

La información disponible indica que el proyecto tuvo resultados positivos por su impacto conceptual en el desarrollo institucional y por sus efectos sobre los beneficiarios. En el primer caso, su enfoque contribuyó a modelar la intervención de varias dependencias gubernamentales vinculadas con el proyecto.<sup>30</sup>

De igual forma, el proyecto ha suministrado un enfoque conceptual y operativo que facilita el desarrollo de servicios privados de asistencia técnica y empresarial para clientes rurales. En este sentido el PROCORAC se considera pionero en el diseño de la capacitación para la conversión de extensionistas en proyectistas asesores, y en el fortalecimiento institucional de pequeñas empresas de consultoría como EMAPRAS y APROGEMS, formada por ex funcionarios del INA, que trabaja exclusivamente para el PROCORAC.

En relación con su impacto sobre los grupos campesinos, el proyecto tuvo efectos favorables en las condiciones de vida de los núcleos campesinos atendidos, en una participación creciente en actividades productivas adicionales y en las decisiones para organizar sus acciones. Se realizaron estudios de viabilidad integral y planes estratégicos de desarrollo empresarial en grupos localizados en los departamentos de Comayagua y La Paz, que incluyen proyectos de uso intensivo de la mano de obra femenina y proyectos de integración. Se diseñaron 16 proyectos de microrriego para la intensificación y diversificación de 168 hectáreas, y se dio asesoría en proyectos forestales, que incluyen el establecimiento de viveros y la siembra de 175 hectáreas de plantaciones, que debían haber llegado a 840 hectáreas en 1998.

PROCORAC se responsabilizó y otorgó garantías a diferentes grupos campesinos ante los organismos crediticios para el financiamiento de 1.3 millones de dólares. Dio su respaldo para que más de 30 empresas campesinas abrieran sus cuentas de ahorro. El organismo asesoró la organización y operación de cajas de ahorro y crédito rural manejadas por mujeres, que en menos de dos años de trabajo lograron un crecimiento de casi dos veces su capital semilla.

Contribuyó a la formación de promotoras campesinas de desarrollo empresarial. Concluyó dos ciclos para graduar a 45 mujeres de la Asociación Nacional de Mujeres del Campo de Honduras (ANAMUCH) iniciando un tercer ciclo con 24 miembros de la Asociación Hondureña de Mujeres del Campo (AHMUC). Vinculó a familias y grupos con empresas de servicios para la adquisición de insumos y otras formas de apoyo a la producción. La cooperativa CORHOSIL, cuya experiencia se examina más adelante, y la de Fruta del Sol comenzaron a proveer más del 50% de las compras de los

---

<sup>30</sup> La División de Reconversión Empresarial del INA se estructuró considerando los lineamientos metodológicos experimentados por el Proyecto. La DICTA, por su parte, consideró relevante y reproducible la experiencia ganada en materia de gestión empresarial campesina, mientras la Central Nacional de Trabajadores del Campo (CNTC) empezó a desarrollar un Proyecto en Comayagua (PRODIRCO) formulado en el seno de PROCORAC.

grupos campesinos localizados en los sectores de Comayagua, Flores, La Paz, San Jerónimo y Esquías. Finalmente, el organismo brinda asesoría jurídica para la titulación de tierras.

Las actividades de PROCORAC han tenido consecuencias económicas positivas en los ingresos campesinos. Lograron mejorar el uso y aprovechamiento del suelo y aumentar la rentabilidad de la producción. La utilidad por manzana se duplicó entre 1992 y 1997 a precios constantes. Por último, se produjo un aumento de la capitalización de las empresas campesinas, mayor inserción en el mercado financiero, y mejora de los indicadores de endeudamiento.

#### 4. Organizaciones de Segundo Grado, El Salvador

La demanda de tierras en El Salvador propició la creación de varias organizaciones en la década de los ochenta, en pleno conflicto armado, en forma de cooperativas cuyo propósito principal fue conseguir y proteger la tenencia de la tierra de sus agremiados. De acuerdo con factores de identidad y confianza entre diferentes grupos, se constituyeron en federaciones de cooperativas o centrales campesinas las cuales, desde su creación, han ido evolucionando en cuanto a sus objetivos, prioridades y actividades, y han incrementado el número de sus miembros.

De esos variados esfuerzos por atender las necesidades de sus afiliados, en su mayoría campesinos que complementan sus ingresos en fuentes de trabajo extraparcarias, se examina someramente el caso de tres organizaciones de segundo grado que se proponen conseguir la legalización de la propiedad de la tierra y mejorar las condiciones de vida de sus agremiados. Se trata de la Central Campesina Salvadoreña (CCS), la Federación de Cooperativas de la Reforma Agraria de la Región Central (FECORACEN) y la Federación Nacional de Cooperativas Agropecuarias (FENACOA).

La primera aglutina 400 socios de 12 cooperativas de origen distinto cuyos miembros tienen tres hectáreas en promedio. Proviene del proceso de la Reforma Agraria (una colectiva y otra parcelada), del sector tradicional (no vinculado con la reforma agraria, una de ellas integrada por arrendatarios), y algunas están formadas por beneficiarios del Programa de Transferencia de Tierras (PTT) creado al amparo de los Acuerdos de Paz de 1992.<sup>31</sup> Cabe destacar que, de ellas, en la cooperativa colectiva sus socios son los que poseen una mayor extensión de tierra, en promedio 5.5 hectáreas.

Pese a que las cooperativas que se aglutinan en la Central tienen una producción relativamente diversificada, los ingresos que genera la agricultura son insuficientes para la mayoría de sus miembros. El 80% se dedica a la producción de granos básicos que se consumen en el hogar; además tienen algunos cultivos comerciales como el café, la caña de azúcar, frutales, hortalizas, e inclusive pesca. Una opción interesante es la producción de loroco, que por su gran demanda en la cocina salvadoreña podría aportar buenos ingresos (aún no cuantificados, ni las condiciones técnicas para la expansión del cultivo).

FECORACEN, por su parte, está compuesta por cerca de 1,500 socios de 25 cooperativas. En cinco, sus miembros son arrendatarios de tierras. Gran parte de la tierra que trabajan está en laderas

---

<sup>31</sup> Para la compra de las tierras el Estado proporcionó créditos de hasta 30,000 colones a 30 años con un 6% de interés anual. También se ofrecieron apoyos a la producción y la eliminación de los intermediarios en la comercialización.

en donde cultivan granos básicos (40% del área) y café. Producen también caña de azúcar, ajonjolí y dedican una pequeña extensión (5% del total) a no tradicionales, frutales y hortalizas, además de bálsamo. Varios de estos cultivos son muy rentables, pero dado su limitado volumen, apenas contribuye a mejorar los ingresos de las unidades productivas. Con todo, han logrado instalar servicios básicos de energía eléctrica y agua potable en las viviendas. Para contar con asistencia técnica en sus labores y para crear capacidades de gestión y fortalecer su administración, obtuvieron apoyo del exterior.

Finalmente, FENACOA, que surgió para dar asistencia a las cooperativas que se formaron para trabajar tierras abandonadas por sus propietarios durante el conflicto armado, está integrada por 32 cooperativas y 3,600 socios, todos beneficiarios del PTT, que cuentan con 2.5 a 3 hectáreas en promedio. Con excepción de una cooperativa que es cafetalera, las demás producen granos básicos, buena parte de ellos en laderas. La escasez de recursos de sus socios y las dificultades acumuladas en años de producción y tenencia precaria les han impedido desarrollar el potencial productivo de su tierra. O les faltan insumos, o capacidad de trabajo, de tal forma que los rendimientos en granos y en café están por debajo de la media nacional. Para completar los ingresos familiares las mujeres realizan trabajos domésticos o confección y venta de alimentos.

En los tres casos, pese a sus limitaciones, las organizaciones de segundo grado tratan de promover el desarrollo de sus agremiados y se enfocan en tres aspectos: conseguir y conservar la propiedad de la tierra como base de la actividad productiva y seguridad mínima de la familia; dar educación a sus socios, y obtener financiamiento para asistencia técnica, mejoras productivas y mejores condiciones de comercialización. Mediante una relación estrecha con otras federaciones de cooperativas, pueden impulsar proyectos de desarrollo social, cooperativo y comunal. Las tres tratan de promover el proceso participativo y la transformación de las cooperativas en empresas con capacidad de gestión cuya finalidad última es mejorar la calidad de vida de sus asociados.

Un fenómeno generalizado en el campo salvadoreño es la recepción de remesas que envían los familiares que han emigrado al exterior. La función que cumplen esas transferencias ha sido objeto de observaciones encontradas. Mientras hay consenso sobre el hecho de que aumentan la disponibilidad de ingreso para elevar el consumo en los hogares receptores, hay opiniones distintas sobre su efecto productivo. Por una parte, permiten acrecentar el uso de insumos que de otra manera no se podrían conseguir, pero pareciera también que desalientan algunas labores. A la espera de contar con los resultados finales de un estudio detallado que está llevando a cabo la CEPAL en varios países de Centroamérica,<sup>32</sup> queda la inquietud de que, por las características de esas familias campesinas y sus bajos ingresos, siguen siendo necesarios apoyos externos a las cooperativas para la creación de una base productiva sustentable.

##### **5. Cooperativa de Horticultores Siguatepeque (COHORSIL), Honduras**

Esta cooperativa fue creada en 1980 por iniciativa de los productores para contrarrestar los efectos que las importaciones de algunos productos agrícolas ejercían sobre la venta de los suyos al colocarlos en el mercado con precios inferiores a los locales. Por ello, la Cooperativa se propuso contribuir a bajar los costos de producción de sus socios ofreciendo servicios de distribución de insumos agrícolas, asistencia técnica y capacitación. El financiamiento quedó fuera de sus planes, ya que no contaba con una cartera que le permitiera ofrecer a sus socios créditos con intereses inferiores

---

<sup>32</sup> Proyecto Remesas y Economía Familiar Fase II, *Uso productivo de las remesas en El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua* (LC/MEX/R.662), septiembre de 1998.

a los de la banca. Esa posibilidad depende también de la capacidad de disminuir el margen de intermediación.

Todos los socios obtienen sus ingresos de la producción de café, hortalizas (repollo, tomate, brócoli) y porcicultura en pequeño. El único cultivo que se podría considerar nuevo es el tomate, pues el resto se ha venido produciendo de forma tradicional. Con excepción del café que se exporta, la producción está orientada al mercado local al que llegaba a través de intermediarios antes de formarse la cooperativa.

Para formar parte de COHORSIL, los socios no pueden pertenecer a otra cooperativa del mismo rubro, deben tomar un curso en el Instituto Hondureño de Cooperativas (INHDECOP), liquidar una cuota de inscripción de 5,000 lempiras,<sup>33</sup> ser mayores de 16 años y estar en pleno goce de sus derechos ciudadanos, contar con un buen historial agropecuario y ser dueños de la parcela que trabajan. En la actualidad tiene un total de 400 miembros, de los cuales solamente tres son mujeres.

El 8% de los productores son medianos y el resto pequeños productores. La mayoría (70% aproximadamente) cultiva tierras de temporal y practica una agricultura parcialmente mecanizada; la no mecanizada es de ladera en suelos forestales.

#### **a) Estructura orgánica**

La máxima autoridad de la cooperativa es la Asamblea General, que se reúne como mínimo una vez al año de acuerdo con la Ley de Cooperativas. La Asamblea General elige a los siete miembros de la Junta Directiva, a los tres de la Junta de Vigilancia y al Gerente General. El período de la gestión del Gerente General tiene una duración de dos años. Cada año eligen cuatro nuevos integrantes de la Junta Directiva y quedan tres para que exista continuidad en el trabajo de la dirección. Por el momento ninguna mujer ocupa algún cargo, ya que la cooperativa tiene muy pocas mujeres y no se han interesado hasta el momento en formar parte de la Junta Directiva.

Las decisiones normales que afectan a la cooperativa son tomadas por el Gerente General. Si se trata de una decisión más importante, le corresponde hacerlo a la Junta Directiva que cuenta con el voto de confianza de todos los miembros y, por lo tanto, no es necesario convocar una Asamblea General.

Mantiene relaciones con otras Uniones de Cooperativas y con el Instituto Hondureño del Café (INHCAFE).

#### **b) Experiencia adquirida**

La cooperativa se dedica en particular a la prestación de servicios. Con el objetivo de promover el mejor uso de los recursos, COHORSIL brinda asistencia técnica y capacitación a todos los productores asociados de forma gratuita, a través del Centro de Investigación de Montaña (CICAM), ubicado en la aldea de Potrerillos en Siguatepeque, donde constantemente se hace

---

<sup>33</sup> De 1980 a 1995 la cuota de inscripción era de 120 lempiras, de 1995 a 1997 de 2,000 lempiras y a partir de 1998 de 5,000 lempiras, la cual puede ser liquidada en cuotas en el transcurso de un año.

experimentación agrícola que ayuda al productor a resolver problemas técnico-productivos.<sup>34</sup> Mediante un pago, los caficultores no socios pueden tener acceso a los servicios.

Para beneficiarse de la asistencia técnica gratuita, los productores deben adquirir los insumos agrícolas de la Cooperativa. Tienen cinco Centros de Ventas ubicados en Siguatepeque, La Esperanza, Comayagua, Taulabé y Ocotepeque. Cuentan, además, con dos representantes nacionales de ventas, que ofrecen insumos de calidad a precios competitivos. La cooperativa se propone conseguir los mejores precios a través de la experiencia en el manejo del mercado y por la obtención de información adecuada y oportuna, y lograr incrementos en los volúmenes de venta, mejorando la calidad.

Por lo que respecta a la comercialización de hortalizas y con el propósito de generar una mayor rentabilidad en su producción, han logrado programar y calendarizar las siembras y la comercialización, dando mayor valor agregado a la producción con la clasificación, empaque y enfriamiento. De este modo, la cooperativa trata de convertirse en un proveedor de calidad y cantidad constante.

Los resultados económicos de la cooperativa han sido notables. Cuenta con un capital de más de 12 millones de lempiras, sin revalorar los activos, lo que significa que los socios han alcanzado buenos niveles de capitalización. Cabe señalar que entre 1986 y 1989 recibieron capacitación, asistencia técnica y apoyo financiero del Fondo de Desarrollo Financiero de la Agencia Internacional de Desarrollo (AID). Sus ventas de insumos y de café sobrepasan los 130 millones de lempiras.

Los beneficios se distribuyen entre todos los socios de acuerdo con el uso que hacen de los servicios, sus aportaciones y la capitalización de intereses. Por cada quintal de café que el socio comercializa, tiene que dejar 25 lempiras como aportación a la empresa. La cooperativa trata así de no correr riesgos con las fluctuaciones en el precio de este producto.

---

<sup>34</sup> El Centro se financia a través de los fondos de los asociados. Los cultivos investigados son el café y las hortalizas de clima templado; llevan a cabo pruebas de nuevas semillas y fungicidas; estudian cuestiones técnicas de las siembras, hacen ensayos de cultivos nuevos y han llevado a cabo pruebas para el beneficiado ecológico del café.

### c) **Logros y aspiraciones**

Durante los 17 años de trabajo en equipo, COHORSIL ha adquirido experiencia y ha logrado convertirse en una empresa exitosa, basada en la oferta de insumos y servicios de calidad; se considera a sí misma un modelo de liderazgo cooperativo e incorpora el concepto de excelencia en sus programas.

La cooperativa ha logrado mantener la democracia interna, un liderazgo efectivo y capacidad de gestión. Los socios se sienten orgullosos de haber contribuido con sus aportes al financiamiento de la cooperativa, aspectos que constituyen los principales elementos de éxito desde el punto de vista interno, que vale la pena destacar.

COHORSIL mantiene el compromiso de dar servicios de calidad a sus socios. La dirección estima que, en algunas ocasiones, la cooperativa no ha recibido trato recíproco de los afiliados, quienes compran insumos en otros centros o venden sus productos a otras cooperativas. Sería un aspecto importante cuyas causas tendrían que examinar para el buen funcionamiento de la cooperativa, sobre todo si se ha creado algún malestar entre los socios.

Para cerrar el círculo del crédito y su financiamiento, con el cual sus miembros puedan tener acceso a préstamos ágiles y oportunos, COHORSIL se está asociando con la Financiera de Cooperativas Agropecuarias (FINACOP) que brindará servicios financieros para todos los agricultores de la zona. Los socios de COHORSIL tendrán la ventaja de contar con la garantía y el respaldo de la cooperativa.

## **F. Aprovechamiento sostenible de bosques**

Honduras es un país de evidente vocación forestal y su historia está llena de intentos de utilizar sus bosques como fuente de riqueza para su población, conservando al mismo tiempo el recurso para el usufructo de las generaciones futuras. Pese a los esfuerzos, la secuencia de algunas políticas sesgadas, estímulos mal orientados, falta de inversión y la extracción inadecuada han contribuido a la destrucción de la cubierta vegetal en numerosas regiones del país. El proyecto siguiente representa una iniciativa de gran envergadura tendiente a contrarrestar esa pérdida y, antes al contrario, incorporar a los campesinos dueños del bosque en el diseño e instrumentación de su manejo racional.

### **1. Manejo y Utilización Sostenida de Bosques de Coníferas en Honduras (MAFOR) <sup>35</sup>**

MAFOR es un proyecto de desarrollo sostenible en un área de 585,000 hectáreas en los departamentos de Francisco Morazán y Comayagua, de las cuales 153,000 hectáreas están cubiertas de bosques de coníferas en diferentes estados de desarrollo. La población total que atiende es de unos

---

<sup>35</sup> Proyecto COHDEFOR-FINNIDA (MAFOR, 1996 y Cordero, 1997).

65,000 habitantes; alrededor de 11,500 están organizados en diversos tipos de agrupaciones comunales, algunas de ellas pertenecientes a la etnia Lenca.<sup>36</sup>

#### a) Desarrollo productivo y promoción campesina

El objetivo principal del proyecto es la integración de la actividad forestal a la economía campesina de forma ecológica y económicamente sustentable, con miras a incrementar la productividad del bosque y a mejorar los niveles de vida de la población que ahí vive. Es decir, MAFOR se propuso integrar las actividades forestales a la vida de las comunidades, sustentadas en planes de manejo.

El proyecto inició sus labores en 1992 en el marco de un convenio de cooperación técnica y financiera del Gobierno de Finlandia con el Gobierno de Honduras representado por la Administración Forestal del Estado (AFE) y la Corporación Hondureña de Desarrollo Forestal (COHDEFOR). En él participan el gobierno central, los gobiernos municipales como administradores de los bosques ejidales, las empresas, cooperativas y microempresas forestales de la región y, sobre todo, las comunidades campesinas que son dueñas de bosque y viven precariamente de sus productos, principalmente la resina y la leña.<sup>37</sup> Ellos participan, a través de sus representantes, en el Comité Asesor del Proyecto Nacional (CAPNA), órgano de decisión del proyecto.

Para promover la participación y sustentar la corresponsabilidad de los productores, empresas y autoridades en el proyecto MAFOR, se idearon los “Convenios de Usufructo Forestal”,<sup>38</sup> instrumentos legales concertados previamente al aprovechamiento del bosque con la presencia de todos los actores involucrados. La incorporación efectiva de las comunidades exigió, por una parte, el fortalecimiento institucional de las dependencias gubernamentales y de las organizaciones locales incluidas en el proyecto y, por otra, la generación de modelos de participación que aseguraran el acceso de las poblaciones rurales al recurso forestal con una actitud diferente hacia el bosque y una mayor comprensión de los principios de manejo y sostenibilidad.

---

<sup>36</sup> La población meta de MAFOR está constituida por varias comunidades campesinas localizadas en Guasucarán (Municipio de Ojojona); el Carrizal (Municipio de Lepaterique); y las aldeas Río Abajo, el Zarzal, Agua Fría y Las Cañas (Municipio de Guaimaca) del Departamento de Francisco Morazán. Además, la aldea de Chagüite Grande, Municipio de La Villa de San Antonio, en Comayagua.

<sup>37</sup> Hasta 1974 los bosques pertenecían a los dueños del suelo y el gobierno ejercía poco control sobre su uso. Ese año el Estado nacionalizó el bosque asumiendo su manejo y aprovechamiento, así como la exportación de productos madereros a través de la COHDEFOR. El campesino tuvo acceso al usufructo del bosque —principalmente a la extracción de resina— a través del Sistema Social Forestal. Las medidas no lograron disminuir las tasas de deforestación. Con la aprobación de la Ley para la Modernización y el Desarrollo el Sector Agrícola (LMDSA) en 1992, se introdujeron cambios estructurales en el sector forestal, como la devolución de los derechos del suelo forestal a sus propietarios, dejando la normatividad y supervisión técnica a AFE junto con COHEDEFOR. La Ley de Municipalidades (Decreto 134-92) asignó a las corporaciones municipales responsabilidades directas en el manejo integral y administración del bosque ejidal.

<sup>38</sup> Los convenios fueron suscritos antes de cualquier aprovechamiento, con el fin de establecer claramente los deberes y derechos de los actores. Esta estrategia ha dado buenos resultados al haberlos involucrado desde un principio y de forma permanente como garantes del cumplimiento del plan de manejo.

Como parte del fortalecimiento de las dependencias públicas se contempló el establecimiento de un sistema de extensión, apoyo técnico y financiero que serviría de modelo para otras regiones del país. Con el enfoque del proyecto, dirigido a acrecentar sustantivamente la calidad de la explotación de los propietarios del bosque, el sistema dio gran relevancia a la promoción de la organización, el desarrollo de metodologías participativas y, sobre todo, al diseño y difusión de sistemas de manejo de bosques económica, social y ambientalmente factibles. Dado que muchos bosques ejidales — administrados por los municipios— han sido otorgados en usufructo a familias campesinas en parcelas de seis a ocho hectáreas, el proyecto ideó programas de manejo individuales que han funcionado como planes operativos durante cinco años.

Para el desarrollo de la dinámica de la participación comunitaria, los promotores del proyecto emplearon varias herramientas; entre ellas, la formulación conjunta de estudios socioeconómicos y la preparación dirigida de los planes de manejo forestal. Las dos permitirían a las comunidades apropiarse de conceptos nuevos y avanzar en el conocimiento y comprensión de procesos más complejos que conducirían a la explotación rentable del recurso forestal (pequeña industria, comercialización, gestión empresarial). Para ese trabajo, muy intensivo, se seleccionaron áreas demostrativas en el radio de acción del proyecto, con la idea de aplicar los resultados al resto a medida que fueran madurando. En esa fase se puso a prueba con éxito la factibilidad económica del plan de manejo.

Por la función que han cumplido para tener una mejor comprensión de la problemática social de la población campesina que se ha incorporado como beneficiaria del proyecto, destacan los vínculos que establecieron con el ámbito académico, entre ellos, con la Maestría Latinoamericana de Trabajo Social (MLTS) de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras. En aspectos técnicos, el intercambio con proyectos regionales y gremios de profesionales enriqueció el trabajo.

La ampliación del fomento del manejo y utilización forestal a las áreas no demostrativas creó una demanda campesina de integración de actividades, que permitió progresar a los participantes pasando de la extracción de resina y leña al aserrío, la pequeña industria y la comercialización directa. Para el desarrollo de esas actividades se creó el sistema financiero forestal del proyecto que empezó a funcionar a partir de 1994. El financiamiento va orientado a ofrecer recursos a los grupos productivos para el inicio de operaciones en condiciones blandas, y lograr la capacitación en el manejo del crédito. Tiene dos componentes: un fondo rotatorio y un Fondo de Apoyo Directo.<sup>39</sup>

El fondo rotatorio es administrado por una institución financiera. Su manejo depende, sin embargo, de un Comité de Crédito en el que participan el Director Regional de la AFE/COHDEFOR, el Director Nacional y el Asesor Técnico Principal de MAFOR, un representante del grupo meta principal y un representante de la institución financiera que administra el Fondo, quien tiene voz pero no voto.

La creación del fondo ha sido un respaldo para la gestión empresarial; los grupos beneficiarios compiten y administran sus recursos financieros, participan en el mercado y resuelven sus problemas logísticos, tanto en la obtención de materia prima como en la comercialización de sus productos. Los financiamientos otorgados se han dirigido a proveer herramientas y capital de trabajo para actividades de aserrío manual, carbonización, compra de resina, medios de transporte y un centro

---

<sup>39</sup> El Fondo de Apoyo Directo fue concebido para que los integrantes de los grupos-meta pudieran adquirir herramientas y equipo de trabajo. Aunque no fue formalizado, los recursos se destinaron al apoyo logístico de COHDEFOR y las municipalidades.

de reaserrío. Sólo en el primer año de operaciones otorgó 33 préstamos a unos 400 microempresarios y dos préstamos a unos 800 cooperativistas por un monto superior al millón de lempiras.

## b) Logros y dificultades

Para las comunidades campesinas de la región forestal en la que se desarrolló el proyecto, los beneficios han sido múltiples y de diferente tipo. El propio reconocimiento y el de las autoridades forestales sobre su capacidad de participar en la solución de problemas derivados de una deficiente explotación del bosque contribuyó a la adquisición de mayores conocimientos que, a su vez, les han permitido organizar e integrar mejor su trabajo y han incrementado sus ingresos; adicionalmente han constatado que pueden tener recursos de mejor calidad y perdurabilidad. Su formación también les ha permitido establecer relaciones diferentes con los técnicos forestales y las autoridades municipales, quienes a su vez mejoraron su calidad profesional con el proyecto.

No todos los grupos participantes obtuvieron iguales resultados. El análisis llevado a cabo en un taller de sistematización de la experiencia (Cordero, 1997) destaca cómo el alto grado de confianza mutua y cohesión interna de un grupo jugó un papel clave para propiciar un desarrollo positivo comparado con el grupo que, compartiendo una situación socioeconómica similar, no tenía un principio de pertenencia ni corresponsabilidad con sus vecinos, o cuya dirección aplicaba un esquema completamente vertical, sin participación de la base en la toma de decisiones. Si bien el modelo de manejo individual debería ser suficiente para el desarrollo de una pequeña empresa familiar, los servicios conexos y la integración de actividades sólo serían factibles en un entorno de afinidad y confianza.

Acotadas las limitaciones, el proyecto ha gozado de una amplia aceptación. El modelo propuesto para la elaboración de los planes de manejo es de sencilla presentación y contiene información breve y gráfica que facilita al propietario del bosque y a su familia la ejecución de los trabajos silviculturales.<sup>40</sup> Por otra parte, los resultados económicos animaron al propietario a adoptar el plan que tiene la ventaja de ser coherente con un modelo de desarrollo sostenible en el ámbito local y municipal, el uso diversificado y el mayor aprovechamiento del recurso forestal.

La participación activa de los miembros de las comunidades ha sido factor de impulso de la economía campesina mediante una serie de procesos educativos, organizativos y productivos, apropiados a su condición de pequeños propietarios de parcelas forestales o como ejidatarios.

En las municipalidades, el proyecto fortaleció la organización de la gestión municipal en lo relativo al manejo forestal, la constitución de microempresas, la organización de la producción y aun la contratación de sus técnicos en dos de los municipios (Lepaterique y Ojojona), dotados de la logística necesaria para ejecutar el manejo de los bosques y el establecimiento de controles fiscales y administrativos. Se organizó asimismo un sistema de guardabosques y se capacitó a miembros de las corporaciones municipales, cooperativas, alcaldes auxiliares y organizaciones de manejo forestal.

En una perspectiva más amplia, y de cara a la reproducción del esquema propuesto por el proyecto, diseñaron las bases para la implantación del Fondo de Manejo Forestal Municipal,

---

<sup>40</sup> De acuerdo con información de MAFOR, el modelo computarizado es aplicable a bosques mixtos y plantaciones, por lo que varios países de Centroamérica y Panamá lo están adoptando en el manejo de sus bosques.

destinado al fomento de actividades de reinversión en el bosque, y se promocionaron en el seno de las municipalidades los Consejos de Desarrollo Municipal, para su participación como administradores de sus recursos naturales y del proceso de desarrollo en general.

En la fase industrial, en los cuatro municipios se establecieron más de 25 microempresas de aserrío, 12 de ellas en plena producción en aserrío manual. Debido a los problemas surgidos para la comercialización, ocho microempresas de carbonización fueron reconvertidas a aserrío manual.

Lograr que el campesino aproveche el bosque de forma económica y ecológicamente sostenible no sólo significa modificar patrones de comportamiento que se construyen a lo largo de la vida, sino también depositar una alta dosis de confianza en su capacidad para que asuma nuevas formas de vinculación con el bosque. Los logros han sido diferentes en cada una de las comunidades.<sup>41</sup> Hay indicios de que estas diferencias no tienen que ver con determinadas características sociales o económicas generales, o con la trayectoria histórica de uso de los recursos del bosque. Más bien parece que una de las claves radica en el espectro organizativo, en la calidad de la comunicación y, presumiblemente, en las características de las estructuras de dirección y en la forma de estructurar sus organizaciones, de una manera vertical o con amplia participación de sus bases.

## **G. Identidad y proyectos de desarrollo local y regional**

De las diversas iniciativas campesinas analizadas, dos incluyen en sus proyectos una visión amplia sobre desarrollo local. A la búsqueda de actividades productivas rentables suman programas complementarios para dar solución a las demandas sociales de sus agremiados y participar en el diseño de proyectos más amplios de desarrollo.

### **1. Cooperativa El Silencio (COOPESILENCIO), Costa Rica**

COOPESILENCIO es una cooperativa autogestionada creada hace 25 años para organizar la producción agropecuaria y el otorgamiento de servicios múltiples a un grupo de campesinos que, después de varios años de movilizaciones y gestiones, obtuvieron una propiedad en la provincia de Puntarenas, a 30 kilómetros de la ciudad de Quepos.

En la experiencia de la cooperativa sobresale primero la permanencia de la organización, que al paso de los años ha conservado y acrecentado la propiedad colectiva de la tierra, infraestructura y maquinaria; y segundo, el fortalecimiento de la organización y la creación de una próspera empresa social campesina. Ambos fenómenos no han estado exentos de dificultades económicas, sociales, políticas y organizativas.

---

<sup>41</sup> La Cooperativa Lepaterique por ejemplo, una de las más desarrolladas en cuanto al manejo del bosque, cuenta entre sus logros la estabilización en la producción, calidad y precios de la resina; aumento en el número de afiliados (715 a 774); adquisición de programas computarizados (contabilidad y producción); conversaciones con otras cooperativas para exportación de resina. Tenía por delante algunos retos que resolver como combatir cierta apatía de los afiliados para cambiar el método de resinación; recuperación de cuentas moratorias; motivar la diversificación de actividades, y dar continuidad a la administración mediante la contratación de un gerente.

En la actualidad COOPESILENCIO tiene 49 socios en una propiedad común de 960 hectáreas, donde cultivan 310 con palma africana, mantienen un área reforestada de 350 y protegen aproximadamente 100 hectáreas de bosque primario; el resto se dedica a la ganadería y a cultivos anuales para el autoabastecimiento de arroz, maíz, hortalizas y frutas. Recientemente han incorporado a sus actividades la reforestación y la protección del entorno ecológico con el propósito de desarrollar proyectos en conservación y educación ambiental, complementados con una pequeña empresa de ecoturismo.

#### **a) La tenencia de la tierra**

Los terrenos en los que se localiza la cooperativa pertenecieron a la United Fruit Co. Como resultado de una grave inundación que destruyó las plantaciones de banano, la empresa dejó abandonada la parte baja de esa y otras fincas aledañas en 1955, ya que no resultaba rentable su rehabilitación, quedando muchos trabajadores sin empleo. Dejaron la zona alta en manos de arrendatarios, a quienes reconocieron el pago simbólico de un colón por hectárea anual a cambio de tener cuidada la propiedad.

Impulsados por un extenso movimiento social en los años sesenta en Costa Rica, antiguos trabajadores de la empresa bananera y otros campesinos sin tierra que vivían en condiciones muy precarias, iniciaron gestiones con la asesoría de un partido político de izquierda para que el Instituto de Colonización (ITCO, hoy IDA) les facilitara la obtención de los terrenos que seguían abandonados. Después de varios años de intentos infructuosos, en los que la empresa sólo aceptaba vender al contado, optaron por seguir el ejemplo de otros grupos que habían conseguido parcelas en la región, y procedieron a invadir la propiedad en agosto de 1972.

La toma de la finca fue seguida del desalojo, cárcel para los dirigentes y también movilizaciones sociales de apoyo a los campesinos. Finalmente, el ITCO intervino como intermediario para resolver el conflicto y para la adquisición de la finca de 597 hectáreas en beneficio de las 58 familias que la habían ocupado, constituidas en cooperativa en enero de 1973. La deuda agraria que contrajeron a 15 años era pagadera en condiciones blandas.

Con la asesoría de un grupo promotor, los campesinos se interesaron en conocer formas organizativas de cooperativas creadas sobre la base de propiedad común y una distribución del trabajo similar a la que existía en la empresa original, la cual resultaba muy diferente a la parcelación y al cultivo familiar.<sup>42</sup> Por otra parte, la experiencia negativa de varios grupos de campesinos, que a los pocos años de parcelar las fincas recibidas acabaron perdiéndolas por falta de crédito, asistencia y otros problemas, contribuyó a que los beneficiarios optaran por una forma colectiva de tenencia. En eso coincidieron las autoridades agrarias.

#### **b) El despegue**

Los vínculos existentes entre la mayor parte de los miembros del grupo original, algunos extrabajadores de la bananera y la confianza en sus dirigentes dieron cohesión al grupo. Esta

---

<sup>42</sup> Se refiere en particular a cooperativas autogestionarias formadas siguiendo el método del Laboratorio de Organización promovido por C. Santos de Morais, que tuvo un gran impacto en el sector reformado en Honduras (Sobrado, 1998).

característica, junto con la opción colectiva, marcaron el desarrollo de la cooperativa y modelaron su relación con las autoridades agrarias y en general con el gobierno.

Aun antes de constituirse en cooperativa, el grupo campesino organizado se benefició de un programa interinstitucional creado para promover la formación de pequeñas empresas y la capacitación campesina. Una vez concluido el programa, la cooperativa tuvo acceso a asistencia técnica y a la formación de sus socios y cuadros a través de un proyecto conjunto de la Universidad Nacional y de algunos organismos regionales que funcionó durante siete años.

Con altibajos, para iniciar sus actividades recibieron apoyo de varias dependencias (el IMAS, dio ayuda para alimentos; el ITCO adelanto para salarios). Mientras no estuviera liquidada al menos la mitad de su deuda por la finca expropiada y titulada la tierra, la gestión de la cooperativa quedó a cargo del ITCO, pese a algunos reclamos campesinos que impugnaron los procedimientos y ganaron finalmente su autonomía. Al cambiar la dirección del Instituto, presionó a la cooperativa para que parcelara la propiedad.

En los primeros años, los campesinos que se habían sumado al movimiento para obtener una parcela familiar o ampliar la que tenían, abandonaron rápidamente el proyecto que exigía un involucramiento diferente

Sus primeras siembras fueron arroz y papaya. Le siguió maíz y soya. Asignaron tierras para cada una de las comisiones entre las que distribuyeron tareas por equipos. La sequía de 1982 causó grandes deudas en el cultivo del arroz. Por problemas de mercado optaron por cultivos perennes como cacao e introdujeron el tabaco y tubérculos. A principios de los ochenta, el ITCO les propuso la producción de palma, propuesta que fue reiterada por la ex empresa bananera Palmatica. La oferta fue rechazada por la directiva de la cooperativa, entre otras razones porque era la única empresa compradora del producto y por sentirse vulnerables. Después de algunos años de discusiones internas sobre la conveniencia o no de asociarse con la empresa, a partir de 1985 aceptaron firmar un convenio y sembraron 40 hectáreas de palma. Se estima que el cultivo es una buena opción por el empleo que genera a lo largo del año y los ingresos. Durante varios años la cooperativa se preció de tener una de las mejores plantaciones de la región, aunque a falta de capital de trabajo para mantener todos los cuidados necesarios, empezaron a bajar rendimientos, lo cual se agravó con el impacto del huracán César en 1996: de 26 toneladas por hectárea los rendimientos se redujeron a 16 toneladas.

En general, sin embargo, en la década de los noventa, una vez solventadas las necesidades básicas de los asociados, las prioridades se orientan más hacia la protección y conservación de los recursos naturales, dado que los terrenos se encuentran en una zona privilegiada por su riqueza hídrica, paisajística y su cercanía a la costa. De ahí los proyectos de reforestación, preservación de especies en vías de extinción, de un centro de capacitación ambiental y un pequeño complejo turístico.<sup>43</sup>

### c) Estructura organizativa y proceso de participación

La cooperativa se rige por cuatro principios: i) la propiedad colectiva; ii) la mano de obra es de los asociados; iii) participación en la gestión y en las decisiones, y iv) participación en los

---

<sup>43</sup> Coopesilencio, R.L., “*Nuestra historia*”, mimeo, s/f. Para su proyecto de capacitación ambiental están consiguiendo fondos del PNUD.

excedentes. La máxima autoridad es la asamblea que designa un Consejo de Administración integrado por cinco personas del que depende un gerente. Consideran que disfrutan de una democracia real económica y política.

Cuentan con varios comités, entre ellos el de vigilancia. La dirección se renueva cada dos años, y aceptan la reelección. Para organizar el trabajo han definido cinco comisiones o áreas de trabajo: palma, granos básicos, forestal, turismo y administración. Los socios y los jóvenes en edad de trabajar son asignados a diferentes tareas. Hasta hace cinco años, los salarios eran iguales para todos; a partir de entonces introdujeron una escala según el tipo de trabajo desempeñado; a cada asociado se le paga por tarea en una jornada de ocho horas. El principal ingreso de la cooperativa es la venta de la palma.

El número de socios ha variado; algunos de los que se fueron no resistieron las penurias de los primeros años. No había infraestructura, viviendas, ni cultivos. Otros se fueron por no estar de acuerdo con la línea de la cooperativa, pero también hay quienes volvieron. De los socios originales quedan 13 asociados. Los demás son hijos de los fundadores. Se han puesto como límite al número de socios, el de hijos de los fundadores, a no ser que la cooperativa crezca, se consolide y tenga capacidad de crear otros empleos no agrícolas.

De los 49 socios, sólo cuatro son mujeres. Su participación no es fácilmente aceptada por los socios hombres y se restringe a ciertas áreas (viveros, por ejemplo). Un grupo de mujeres interesadas en desarrollar actividades productivas rentables y mejoras en sus hogares y en la comunidad, formaron un comité que ha promovido diversos proyectos. El comité lleva 12 años funcionando, y hace tres decidieron contar con personería jurídica para dar mayor formalidad a su trabajo. Son 26 las socias. Entre los proyectos que han acometido se cuenta una granja avícola y una cafetería. La primera enfrentó costos demasiado altos y tuvieron que abandonarla. La segunda tuvo la competencia del proyecto turístico y han rentado el local. En la época en que se visitó la cooperativa, las mujeres estaban siguiendo un curso para el aprovechamiento de materiales de desecho en la creación de artesanías.

En la reflexión del grupo sobre sus experiencias y las oportunidades reales de sus proyectos, surge la necesidad de que sus propuestas y el propio comité se integren a la cooperativa, ya que debido a las enormes diferencias entre las dos estructuras, su coexistencia crea una competencia dispar por un mismo espacio y recursos escasos. El método para llevar a cabo esa incorporación (como programa especial de y para mujeres, o mediante la integración de las mujeres como socias de la cooperativa, que tome en cuenta sus responsabilidades en el hogar y su capacidad distinta de trabajo productivo para beneficio comunitario y familiar), es un tema que empezaba a ser discutido.

Por las características de su proyecto turístico, COOPESILENCIO forma parte del Consorcio COOPRENA, el cual incluye a cinco cooperativas más en el país con proyectos dirigidos a un turismo responsable. Y como cooperativa autogestionada, con otras similares integra FECOPA.

#### **d) Sobre el futuro**

Las perspectivas de la cooperativa tienen raíces en su historia. De una movilización combativa que la llevó a sus primeras conquistas, la dirección —asumida por seis líderes que dieron continuidad al proceso a lo largo de 12 años— dio prioridad a la solución de las demandas sociales de los socios (vivienda, escuelas, alimentos básicos, formación de sus cuadros). El proyecto productivo

más rentable fue retomado por la segunda generación a partir de 1985. Ahora se enfrentan al reto de mantener la unidad de la organización, la vigencia y motivación para respetar sus principios de funcionamiento, el crecimiento de la empresa cooperativa y la diversificación de su proyecto para tener respuestas viables y sostenibles a las demandas de una mejor calidad de vida de su grupo social. Mantener la confianza sigue siendo básico.

En el terreno productivo, consideran necesario integrar la producción con la industrialización y el mercado. Si siguen produciendo sólo materia prima, sus perspectivas de desarrollo se limitan. Sin embargo, tienen la dificultad de no contar con un volumen suficiente de producción que amerite la instalación de una planta extractora de aceite.<sup>44</sup> Tienen comprometida parte de su producción con Palmatica que la financia con el compromiso de la cooperativa de venderle la palma. El contrato es perfectible, sobre todo si se introducen cláusulas de protección que, en caso de incumplimiento, dieran una salida a su producción. De hecho, una cooperativa de la región tiene una planta de extracción que se consolidaría con un aumento de sus proveedores. Entre sus proyectos a corto plazo está la ampliación del área de palma a 500 hectáreas en dos años.

En otros campos, prevén explorar nuevas posibilidades que den empleo a los jóvenes y que aumenten las fuentes de ingreso. En este apartado se incluyen los proyectos forestales y de ecoturismo.

Con respecto a la organización, su preocupación es ampliar la capacitación y la formación a todos los socios, y para preparar cuadros que reemplacen a los líderes actuales y se responsabilicen de nuevas tareas. La incorporación de los jóvenes, con el espíritu de la cooperativa es una condición para dar continuidad al proceso. Todavía hay conciencia —y consenso— del beneficio que supone actuar colectivamente. Esa sigue siendo una fortaleza. Lo ideal sería que los profesionales que necesitan fueran producto de la organización. Pero la contradicción que creen enfrentar es la baja valoración que dan los jóvenes a las labores del campo, comparada con los estudios profesionales.

Si todos optaran por esta vía, la cooperativa no sólo estaría imposibilitada para dar empleo profesional a todos, sino que se preguntan cómo se mantendría el trabajo. Recurrir al empleo asalariado sería una solución parcial y contraria al espíritu de la cooperativa. Por ello, otro de sus retos es la motivación de los socios; sin olvidar los logros, han de tener presente la construcción de su empresa, su comunidad y medio ambiente.

## **2. Visión regional con una base étnica. La experiencia de CDRO, Guatemala**<sup>45</sup>

La Asociación Cooperación para el Desarrollo Rural de Occidente (CDRO) es una organización que cubre varias comunidades en el municipio de Totonicapán. Su base, su dirección y su estructura organizativa se reclaman por su identidad étnica. Aglutina 48 comunidades rurales maya quiché. Su objetivo es mejorar las condiciones de vida de las comunidades y su desarrollo mediante la capacitación de sus miembros y la participación de las comunidades en el diseño y ejecución de proyectos de desarrollo a través de estructuras creadas especialmente para ese fin. Pretenden

---

<sup>44</sup> De acuerdo con estudios sobre agroindustria, se requiere un mínimo de 5,000 hectáreas de palma para instalar una planta extractora de aceite.

<sup>45</sup> Las personas entrevistadas forman parte en su mayoría del Consejo de Administración de CDRO: los directores administrativo, de organización y capacitación, proyectos, promoción de la mujer. También se tuvo la oportunidad de conversar con uno de los socios fundadores.

asimismo, establecer el soporte financiero que dé continuidad a sus programas y un sistema de relaciones que mejore la capacidad de negociación de las comunidades organizadas.

En la región, montañosa, de clima templado y frío, predomina el minifundio. El municipio es uno de los de mayor densidad de población del país (300 habitantes por kilómetro cuadrado); <sup>46</sup> sus habitantes deben complementar los ingresos derivados de la producción agropecuaria con otras actividades económicas entre las que destacan las artesanías. En la década de los sesenta la principal fuente de ingreso era el trabajo en las fincas de la costa.

Siguiendo el esquema de CDRO, se han creado otras organizaciones similares, de las cuales operan alrededor de 15, aunque de menor tamaño. En conjunto, abarcan alrededor de 500 comunidades en cuatro departamentos que se reúnen en una Coordinadora de Asociaciones del Desarrollo Integral del Sur Occidente de Guatemala (CADISOGUA). Sólo en el Departamento de Totonicapán existen cuatro asociaciones.

---

<sup>46</sup> La densidad nacional promedio es de 80 habitantes por kilómetro cuadrado.

**a) Algunos antecedentes**

En el origen de CDRO se encuentran, por una parte, la pobreza local dominante (“CDRO no existiría si no fuera por la miseria que se padeció”) y, por otra, el trabajo de promotores de la comunidad que, bajo diferentes programas como la formación de cooperativas de consumo, comités proagua potable, o de producción agrícola y artesanal auspiciados por el gobierno, ONG e incluso universidades, intentaban buscar la forma de superar esa pobreza en la década de los setenta y principios de los ochenta, a través de la participación de la comunidad. Entre ellos había campesinos sin educación formal.

La idea de la organización fue tomando forma a través de la conducción de uno de los promotores —que se convirtió en el líder del movimiento— y del encuentro con otros en cursos de capacitación organizados tanto por dos universidades nacionales (pública y privada), como por organismos asistenciales de los Estados Unidos (Cuerpos de Paz-Visión Mundial). No todos compartían la misma ideología ni religión, pero sí las mismas inquietudes y costumbres.

El clima político a finales de los setenta y principios de los ochenta no era el más favorable para la movilización ni para el fomento de organizaciones de base. Por ello, la acción tuvo que ser muy discreta y con objetivos precisos e identificados de desarrollo económico y social para impedir que el proyecto fuera obstaculizado. El trabajo inicial más formal, pero discreto y encubierto, se realizó entre 1981 y 1984.

En 1984 los 25 socios fundadores se constituyeron como Asociación y obtuvieron la personería jurídica en 1986, poco tiempo después de la transición a un gobierno civil. Años después, en lugar de individuos, las comunidades pasaron a ser los socios de la organización.

**b) Estructura organizativa y proceso de participación**

A diferencia de otros proyectos asistenciales promovidos por organismos no gubernamentales que proliferaron en el país después del terremoto de 1976, los fundadores se propusieron crecer como organismo junto con las comunidades. En su perspectiva, sería la forma de canalizar sus esfuerzos independientemente de los ciclos que caracterizan el desarrollo de las ONG.

De acuerdo con los dirigentes, el diseño de su esquema organizativo se basa en sus tradiciones. Se trata de un tejido de comunicación horizontal en forma de círculo. La toma de decisiones parte de acuerdos de los grupos de base y sobre todo de los consejos comunales, los cuales van definiendo el camino a través de la reunión de sus representantes y la delegación de autoridad.

Los grupos de base son los núcleos de la organización; en general se forman a partir de una decisión de la comunidad que delega en ellos la realización de una actividad. La iniciativa puede venir de algún miembro de la comunidad. Los consejos comunales nombran a sus representantes que se reúnen en la Asamblea General de Delegados de Consejos Comunales, la máxima autoridad de la Asociación. Ellos nombran a su vez a la Junta directiva, que define la estrategia de la organización (el POP WUJ). La Junta Directiva está integrada por cinco miembros. Cuentan también con un Tribunal de Honor de tres miembros electos en la Asamblea General de los 28 delegados de los consejos comunales.

Hay una diferencia entre aquellos consejos que se han creado para iniciar el trabajo organizativo en una comunidad y los consejos que son electos por la comunidad que participa ya ampliamente en la Asociación. CDRO reconoce esa distinción cualitativa y la importancia de que los consejos sean efectivamente consejos de la comunidad. La comunidad se asocia a la organización y recibe servicios de ella; pero mantiene su autonomía relativa.

Desde su creación, CDRO se convirtió en un ente canalizador de propuestas a organismos humanitarios y de captación de recursos de fundaciones privadas y gubernamentales nacionales y extranjeras para sus programas. El aporte de la comunidad a varios de los proyectos, sobre todo los de infraestructura, han sido en mano de obra.

CDRO creó un espacio de participación para la toma de decisiones: los consejos comunales, cuyo funcionamiento es paralelo al de la autoridad municipal. Frente a esta última no tienen sentido de pertenencia. Su relación con diversas dependencias fortalece a la organización.

Para su funcionamiento operativo, la Asociación cuenta con cuatro departamentos: el de proyectos, el financiero —que tiene a su cargo el Banco Pop—, el administrativo y el de organización y capacitación. El primero maneja ocho programas que constituyen sistemas.<sup>47</sup> Varios grupos de base que tienen un programa, forman un subsistema. En los primeros años de funcionamiento de CDRO, el equipo promotor tenía que ser muy versátil. La asignación de tareas era geográfica o espacial, por lo cual tenían que responder a una amplia gama de funciones. Más adelante se organizaron por subsistemas o programas.

La Asociación tiene un personal de 130 trabajadores, todos mayas quichés, quienes además de ser avalados por su consejo comunal, pasan por un concurso; todos son miembros de CDRO, con excepción del auditor externo y un ingeniero agrícola. El 85% tiene como formación mínima la preparatoria y varios son profesionales.

### c) El camino seguido

Las primeras metas de la acción organizada fueron la obtención de obras de infraestructura, como caminos, escuelas, casa comunal y otros. Además de los comités pro mejoras materiales, los primeros grupos de base eran de artesanos que por falta de capital no podían operar sus talleres. En 1986-1987 contaban con 13 consejos comunales; los núcleos de base eran, sobre todo, comités pro mejoramiento o de obras de infraestructura.

En una segunda etapa (1987-1988), se plantearon el problema del desarrollo en su conjunto, poniendo de relieve las carencias en educación y salud, así como las limitaciones de la agricultura de subsistencia y la dificultad de mantener abiertos sus talleres para la elaboración de artesanías. Su línea de acción se centró en promover proyectos productivos, tanto en agricultura como en artesanías. Iniciaron el programa de capacitación y establecieron el primer fondo revolviente que sería la base de su sistema financiero.

---

<sup>47</sup> Se trata de los programas agrícola, artesanal, de salud, educativo, de consumo, de infraestructura, de la mujer y de servicios y promoción social.

En una tercera fase, casi inmediata, se sumaron los programas para subsanar la carencia de servicios, en particular la salud y educación, y parcialmente la distribución de bienes de consumo básico. Lograron mantener el de salud, mientras que los otros se retomaron años después.

Al recurrir a la Asociación para obtener fondos, los grupos de artesanos también trataron de resolver la dependencia de los intermediarios, con la Asociación actuando como acopiadora y comercializadora, en una actividad que resultó muy rentable entre 1992 y 1994. A partir del último año los precios cayeron en los mercados externos a causa de una sobreoferta con productos que, además, eran de menor calidad.

En agricultura y agroindustria, por tratarse de minifundio y de tierras de ladera, están buscando opciones productivas más rentables y autosustentables, con la producción de hortalizas, frutas y proyectos forestales. En todos los casos los proyectos son de grupo y, en el último, son comunitarios (“parcialidades” con estructura patrilineal). En todos el componente de capacitación ha sido esencial.

Hasta 1993 la organización estaba muy centralizada. Su crecimiento dependía de la capacidad del director ejecutivo. Cambiaron su estrategia para compartir responsabilidades, institucionalizar los programas y descentralizarlos, lo que les permitió crecer más rápidamente. Además, fueron adquiriendo mayor capacidad para ofrecer programas que realizan conjuntamente con el gobierno, por ejemplo, en salud, alfabetización, asistencia técnica en agricultura y para obtener recursos.

Desde 1996 CDRO tiene un proyecto de desarrollo local con el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA) que incluye producción agrícola, cría de aves y cabras lecheras. En ellos han tratado de regirse por el principio de que la comunidad asuma su papel como sujeto de su propio desarrollo.

Para la ejecución de sus proyectos clasificaron a los 48 consejos comunitarios en tres grupos. El más avanzado por su mayor conocimiento de la asociación, mayor capacidad organizativa y de apoyo mutuo, recibió medios para desarrollar mejor sus actividades, principalmente equipo, un fondo revolvente <sup>48</sup> y capacitación administrativa y financiera para el coordinador local. Se trata de la primera experiencia en que el coordinador recibe una remuneración por ciertas horas de trabajo a la semana. Con el apoyo a los consejos, la asociación contribuye a formalizar su estructura organizativa, a que cuente con oficinas propias y que incluyan a las autoridades locales (lo cual supone, en algunos casos, una lucha por el poder).

Una de las primeras comunidades de trabajo de CDRO (Nimazac) tuvo una directiva que quedó en el cargo seis años, lo cual les permitió madurar en su aprendizaje y proyectos. Sin embargo, tratan de que las directivas permanezcan menos tiempo en sus cargos. Manejan sus propios fondos, independientemente de la Asociación. Ahí la producción agrícola es maíz para autoconsumo, que se suma a las artesanías de madera y talabartería.

El presupuesto de la Asociación es de 13 millones de quetzales anuales, equivalentes a 2 millones de dólares. Reciben, entre otros, recursos del gobierno para programas conjuntos, financiamiento no reembolsable del BID-FOMIN (tecnología, microcrédito, comercialización), de la AID, para los bancos comunales, así como de otros gobiernos y fundaciones privadas nacionales y extranjeras.

---

<sup>48</sup> El fondo proviene del MAGA. La CONFECOOP es garante ante el MAGA.

Para garantizar la sostenibilidad de su estructura, de cada financiamiento para proyectos guardan una proporción (el 15% del total). Así lo han dejado asentado en sus reglamentos para el manejo de recursos que reciben como donaciones o créditos. Por igual razón, para reducir la dependencia y vulnerabilidad, dan prioridad a estos últimos sobre los primeros. En comunidades con proyectos más avanzados, los intereses de los créditos que se recuperan quedan en la comunidad

#### **d) El esquema financiero**

CDRO tiene su propio agente financiero, el Banco Pop, creado en 1988. Su objetivo es construir una metodología para dar el servicio a pequeños productores de las áreas rurales y alcanzar la sustentabilidad.

El proyecto se inició con un fondo revolvente (de donaciones) para apoyar a grupos en agricultura y artesanías. Fue un proyecto estratégico por su impacto para crear confianza en la comunidad. Al año de iniciado, y como segunda etapa empezó a captar ahorro y a financiar pequeñas obras de proyectos sociales como agua potable; el aporte de la comunidad se depositó como ahorro en el banco. La fuente principal de ahorro en la región son las remesas familiares. En la tercera etapa (1992) crearon un fondo de inversiones financieras y empezaron a otorgar créditos a solicitantes externos. Para capitalizar el “banco”, empezaron a invertir sus fondos.

Pagan a sus ahorradores una tasa de 8.5% (superior al promedio en el sistema financiero nacional). Por los créditos cobran el 18% (inferior también a la del mercado). El banco ha enfrentado problemas de recuperación de los créditos, sobre todo de los proyectos de artesanías por la pérdida de mercados.

Para avanzar en su manejo, descentralizaron el banco con la idea de abrir más adelante sucursales en las comunidades. Existen “bancos comunales” paralelos que otorgan financiamiento a grupos de mujeres desde 1994.

#### **e) Capacitación**

La importancia que da CDRO a la capacitación se refleja en el hecho de que no sólo dedica a esa actividad a uno de sus cuatro departamentos, sino que cada programa tiene su componente de capacitación. Para ellos, es clave que la formación no sea únicamente transmisión de conocimientos. Parten de un autodiagnóstico de la comunidad que suministra los elementos necesarios para confeccionar sus planes de trabajo de varios años. Incluyen la preparación de perfiles de proyectos, administración y evaluación para aprovechar mejor los recursos.

Para actualizar a sus socios, tienen programas con diferentes niveles; la duración de los cursos se ha ido acortando (para los dirigentes era de una semana a tres días y luego sólo dos cada dos o tres meses). Ofrecen cursos básicos, sobre los acuerdos de paz (mantener informados a sus bases del acontecer nacional), sobre liderazgo, organización.

En su relación con las nuevas asociaciones que se han ido creando, CDRO actúa como agente multiplicador: capacita a los dirigentes y su personal para que ellos a su vez capaciten a sus bases.

En la búsqueda de su identidad y de su memoria histórica, celebraron dos convenios con la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), en virtud de los cuales organizan seminarios a los que invitan a miembros de CDRO y otras organizaciones de la región, y se preparan estudios sobre derechos humanos y el Acuerdo 169 sobre pueblos indígenas.

#### **f) Programa de la mujer**

Como parte de su visión de desarrollo integral, CDRO ha dado mucha importancia a la incorporación de la mujer a sus programas, enfrentando varias dificultades; entre otras, la baja escolaridad de las mujeres y la resistencia masculina a aceptar la participación femenina.

En 1988 crearon el Programa de la Mujer dentro del Departamento de Organización, con una propuesta muy general. Al año formaron 10 grupos en torno a algunos proyectos y constituyeron la primera Junta Directiva de mujeres. A partir de un autodiagnóstico se estructuró un programa de trabajo que incluyó organización, capacitación y proyectos productivos. Algunos errores en la identificación de los proyectos hicieron que algunos fracasaran.

Las dirigentes consideraban importante que el Programa de la Mujer se independizara. Sin embargo, otros pensaban que se estaban duplicando esfuerzos en proyectos similares y finalmente decidieron acabar con los proyectos de mujeres. Después de un tiempo el resultado fue que las mujeres dejaron de participar y las que tenían preparación se convirtieron en las secretarías de los proyectos.

En 1996 resolvieron hacer de nuevo un diagnóstico sobre la situación de la mujer, del cual surgió un nuevo Programa que cuenta con una estructura de representantes de los grupos de base. Existen más de 120 grupos, aunque el programa atiende a 63. Se trata de apoyo a la organización, capacitación en diversas áreas y niveles. Incluyen, por ejemplo, administración, manejo de finanzas, liderazgo, autoestima, entre otros. Aunque el trabajo voluntario es muy importante, se requiere dar un apoyo económico para solventar las necesidades de las mujeres que participan en el trabajo organizativo. El personal del programa son 22 mujeres y un técnico hombre.

Tienen tres proyectos productivos: elaboración de jabón, detenido temporalmente por problemas técnicos; deshidratación de frutas, y bancos comunales. Con el primero pretenden producir productos biorgánicos para exportación. En fruta, principalmente manzana, contaron con el apoyo del INCAP en la investigación que dio origen al proyecto. Por el tamaño reducido de su planta, exportaron a través de un intermediario que no controló la calidad de los productos y perdieron el mercado que tenían en Alemania. Estaban por reiniciar la producción en una planta propiedad del MAGA, con la intención de exportar directamente.

En los bancos comunales la experiencia ha sido relativamente exitosa. En general, las mujeres se habían visto excluidas de los programas de crédito, debido principalmente a la falta de garantías, ya que no contaban con títulos de propiedad, aun en el caso en que sean dueñas de la tierra. Para promover el esquema de ahorro y crédito, el equipo del Programa de la Mujer inició los trabajos en 1994 con una encuesta socioeconómica que permitió identificar a las interesadas en el programa, así como su capacidad de endeudamiento. Con ellas se organizaron los primeros grupos que recibieron capacitación para elaborar sus proyectos y administrar los fondos, y se formó una estructura organizativa con delegadas de los grupos y su junta directiva.

El crédito se otorga a los consejos comunales y éstos lo transfieren a las socias a través de un convenio grupal y luego individual. El rango del crédito va de 500 a 1,000 quetzales (de 80 a 170 dólares) por persona. Cada beneficiaria está obligada a ahorrar una parte del financiamiento que recibe. La intención es que la socia pueda ir acumulando recursos para contar con capital propio para su microempresa. Pagan una tasa de interés similar a la que maneja el Banco Pop. Por ahora sus recursos les permiten mantener los réditos bajos. Tienen 900 beneficiarias; casi las tres cuartas partes son casadas y su cumplimiento se refleja en una mora de sólo 4% del total de créditos.

En los primeros años de funcionamiento de los bancos, CDRO no pedía garantías. Hace más de un año cambiaron las reglas, ya que de acuerdo con la evaluación que hicieron, el programa no era autosostenible. Por otra parte, detectaron que estaban teniendo algunas deficiencias, tales como la necesidad de dar atención a la comercialización de los productos, una mayor capacitación y acompañamiento de los proyectos y, en consecuencia, la necesidad de contar con más agentes de crédito para dar mejor atención a cada banco y asistencia técnica a los proyectos.

#### **g) Logros y retos**

Los resultados de CDRO se pueden apreciar en la expansión de sus proyectos, la permanencia y el crecimiento de su organización, y la forma en que lo ha hecho, con la reproducción en esquemas similares en la región de los Altos en el occidente de Guatemala. Destaca el respeto que merece de propios y extraños su organización, sus programas, sus representantes y la canalización de recursos para sus proyectos. Su buen desempeño se refleja también en un mayor acceso a la educación de los niños y niñas, y en una mejor preparación de los adultos, hombres y mujeres.

Los retos que enfrenta siguen siendo muy vastos, como grandes son las carencias en términos productivos, en la conservación de los recursos naturales, la diversificación de actividades, la creación de empleos para sus asociados.

Entre los rasgos que distinguen a la experiencia de CDRO está su identidad étnica, su carácter relativamente cerrado para mantener la dirección del proceso y fortalecer las tradiciones, pero al mismo tiempo su gran apertura para incorporar a otras comunidades a su proyecto, atender sugerencias en ideas, conocimientos y técnicas de agentes del exterior, y el apoyo en recursos. Por tradición, la población local ha mantenido vínculos con el exterior, con el mercado y con el poder; son conciliadores.

Sobresale también la capacidad de sus líderes (un “liderazgo ampliado”, con cuadros muy bien formados) para crear confianza en las comunidades y de interlocución ante entidades gubernamentales y no gubernamentales; su enfoque de trabajo regional y de desarrollo de la comunidad. Como señalan algunos de sus miembros, los dirigentes fueron sinceros con la gente, puntuales y honestos para crear confianza.

Para dar fuerza a su organización han rescatado usos y costumbres que sustentan las relaciones intra e inter comunidades de la región. Es un proyecto que asocia autonomías locales y respeta sus jerarquías (de los grupos de base y los consejos comunales con sus proyectos en las aldeas) y así refuerza la suya propia. Por otra parte, su capacidad de generar proyectos participativos en donde las carencias son muchas, les ha permitido convertirse en canales de recursos, tanto de donaciones como de préstamos. A pesar de sus limitaciones productivas, no se trata de una

organización asistencial sino de un proyecto que está construyendo su presente y su futuro, formando a sus cuadros y creando las condiciones para invertir sus recursos.

En opinión de uno de los dirigentes, a pesar de los enormes logros alcanzados, la asociación no ha llegado a tocar los problemas de fondo. Les preocupa perder de vista la visión de CDRO y asimilarse a otras propuestas en las que las comunidades se convierten en receptoras de fondos, lo cual sería factible en la coyuntura política postacuerdos de paz, que ha producido una propagación de organizaciones.

Por otra parte, piensan que el crecimiento de la organización, ya no sólo de CDRO, sino sus similares, ha sido muy acelerado, y pueden enfrentar problemas de estancamiento por varios factores, tanto internos como externos. Por ejemplo, la lucha por el liderazgo, o la multiplicación de compromisos que pueden no verse respaldados suficientemente con una capacidad técnica que dé respuesta a demandas de los pobladores, o la creación de una estructura operativa y administrativa que tienda a la centralización y se aleje de las bases.

### III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La década de los noventa ha visto proliferar el número de organizaciones económicas campesinas en Centroamérica. Aquellas que tienen mayor antigüedad se han ido amoldando para hacer frente al entorno de menor intervención y apoyo estatal y mayor juego del mercado interno y externo. En su gestación han participado programas gubernamentales, proyectos financiados por países donantes y organismos internacionales, ONG, partidos políticos y también promotores sociales surgidos de las comunidades rurales.

El abanico de experiencias recogidas en el presente documento da cuenta de la diversidad de figuras asociativas creadas para objetivos específicos de desarrollo económico y social de sus agremiados. Se trata de pequeños productores rurales, en su mayoría campesinos que producen algún excedente para el mercado; en menor proporción son campesinos cuya producción es inferior a la necesaria para su subsistencia, y los menos son productores medianos. La figura más repetida es la cooperativa (de primer, segundo y tercer grado.) En general este tipo de organización, junto con las asociaciones y las redes, buscan soluciones a las demandas sociales básicas de sus miembros; pero cada vez más se plantean cómo hacerlo a partir de actividades productivas rentables y estructuras organizativas sostenibles.

Con sus aciertos y tropiezos, cada una de esas experiencias ha exigido un gran esfuerzo de movilización, organización y recursos, cuyos resultados son notables en algunos casos, mientras que en otros no son tan evidentes. En algunas su radio de acción se limita a la localidad; otras han conseguido ampliar su influencia, no sólo geográfica, sino como portavoces de sus propuestas y demandas ante autoridades locales y nacionales, y con otros organismos. Al respecto, destaca una variable cualitativa que marca una profunda diferencia entre organizaciones: cuando el éxito que han alcanzado algunas asociaciones en el terreno productivo y comercial no va de la mano de una mejora similar en su capital humano y social, se percibe la consecución de un éxito vulnerable, por su dependencia de un dirigente, una junta directiva o una administración.

Entre los rasgos que aparecen reiteradamente en las organizaciones examinadas y que se vinculan con factores explicativos de los mayores o menores logros, cabe citar los siguientes:

1. La cohesión en torno a una conquista social. Los proyectos productivos surgidos de una lucha social, que ha exigido un gran esfuerzo común y sólidos vínculos de confianza mutua, tienden a mantener un principio de identidad indispensable para conseguir mejor desarrollo. Su perdurabilidad requiere, sobre todo de los dirigentes, la renovación periódica de aquello que da sustento a la cohesión a través de la propuesta de nuevos retos, de la formación y participación real de las bases en las decisiones, de la prueba de la honorabilidad de los dirigentes y su rotación.

2. La formación y la capacitación *vis-à-vis* la transmisión de información. Por diferentes vías, desde los medios de comunicación hasta las noticias de familiares migrantes, o por su propia experiencia como tales, los campesinos tienen cada vez mayor acceso a información general que, en cierta forma, ejerce sobre ellos una presión para adecuarse a un "nuevo mundo". En ocasiones esa información contribuye a retroalimentar aspiraciones que toman forma de propuestas de proyectos productivos, de solución de problemas específicos (técnicos, financieros, de mercadeo y otros) o de proyectos más amplios de desarrollo.

La formación, por su parte, se ha convertido en condición indispensable (aunque no suficiente) para el funcionamiento adecuado de una organización con un proyecto productivo. A mayor especialización de las tareas que involucra el proyecto, mayor necesidad de formar cuadros técnicos y administradores campesinos. Por cierto, esa mayor demanda de especialización y “reciclaje” alcanza a los técnicos de las dependencias gubernamentales y no gubernamentales.

En la medida en que la capacitación supera la barrera de la simple transferencia de información, propicia una interacción más igualitaria entre interlocutores campesinos y gubernamentales. Las exigencias de mayor formación tienden, por otra parte, a infravalorar las labores del campo; sin tratarse de un fenómeno generalizado, de no darle un tratamiento adecuado, puede tener un impacto negativo en la equidad interna de grupo.

3. La exigencia de mayor especialización. En algunas experiencias, sobre todo la de campesinos que han incursionado en la producción de exportación, la decisión de los productores para reconvertir su actividad ha sido el resultado de la intervención de agentes externos (programas gubernamentales, proyectos financiados con recursos foráneos) con el propósito de aumentar la participación del campesino en el valor final de su producto. La opción propia de algunos grupos se ha dado por el efecto imitación. La validez del razonamiento acerca de la distribución de los resultados de la realización de los productos no es suficiente, sin embargo, para establecer una pequeña empresa y mantenerla en el mercado. Igual acontece cuando se trata de obviar un eslabón en la cadena y sustituir al intermediario, o transformar el producto primario. En cada caso se necesita conjugar capacidad productiva, capital semilla, crédito, información de mercados, capacitación en procesos, etc., y contar con un producto aceptable por su calidad y precio. En suma, es un trabajo complejo que exige cada vez mayor formación de los interesados y recursos para lanzar los proyectos y llevar a cabo las inversiones necesarias. Las experiencias indican que el análisis particular de cada caso dará los parámetros del alcance de los proyectos y la conveniencia o no de articular verticalmente todo el proceso productivo, en qué fases asociarse, con quienes y bajo qué modalidad para obtener ciertas ventajas.

4. La relevancia de la metodología del trabajo organizativo. El método que se emplea es de la mayor relevancia para la construcción de asociaciones económicas sólidas y capital social. Hay ejemplos muy ilustrativos para constatar cómo aquéllas en las que prima un método participativo tienen más facilidades para que los conocimientos transferidos y el reconocimiento de los descubrimientos campesinos se incorporen en las propuestas de desarrollo del grupo y sean adoptados efectivamente.

5. La importancia de los recursos externos. Las carencias de los pequeños productores son tan grandes que para romper el círculo vicioso de empleo insuficiente e ingresos bajos (actividades que no generan utilidades) requieren la inyección de recursos que les permitan modificar la situación mediante la instrumentación de diferentes proyectos. Es el caso de cooperativas de ahorro, de programas de asistencia técnica horizontal, de producción para el mercado externo, de preservación de recursos naturales, de redes de comercialización, de proyectos de desarrollo local, entre otros. En la mayoría de los casos analizados los apoyos financieros se destinan a la creación de capacidades locales de producción, de gestión y de fortalecimiento institucional; tienen un horizonte temporal que se define en términos de sostenibilidad y a más largo plazo, de autosostenibilidad. Eso los distingue de la función que se espera cumplan los fondos de compensación social.

No es fácil afirmar que todas y cada una de las iniciativas podrán cumplir sus objetivos en los tiempos previstos y alcanzar el punto de equilibrio. A los factores de incertidumbre asociados a fenómenos climáticos adversos recurrentes, con las pérdidas que conllevan, se suma el riesgo inherente al funcionamiento de los mercados, sus precios y las condiciones de acceso. Habría que contemplar, en consecuencia, mecanismos que reduzcan su impacto negativo.

6. La presencia creciente de organismos no gubernamentales. La dinámica rural y la magnitud de las demandas sociales frente a recursos y programas públicos limitados —con diferencia de grado en cada país— han propiciado la actividad de mayor número de organismos no gubernamentales, sin fines de lucro o como empresas privadas, que proporcionan servicios a las comunidades campesinas. Los primeros actúan como canal de recursos financieros de fundaciones o gobiernos donantes y la mayor parte de las veces proporcionan asistencia técnica. Sus características y objetivos son muy variados, pero en general tienen la enorme cualidad de cubrir vacíos de apoyos requeridos por campesinos de muy bajos ingresos para fortalecer sus capacidades técnicas, de gestión, producción y también institucionales. La especialización que han conseguido algunas permite complementar sus esfuerzos y ampliar el impacto de proyectos dirigidos a una localidad o región. Lamentablemente, no faltan los casos de ONG que más bien son factor de atomización de proyectos de desarrollo; son aquellos cuya prioridad es asegurar la permanencia de su propio organismo, de forma tal que tejen relaciones de tipo clientelar con los grupos campesinos, los cuales en el mejor de los casos obtienen algunas mejoras materiales temporales, pero no un desarrollo organizativo.

En el caso de las empresas privadas de consultoría, cuyos servicios han venido a sustituir en parte los programas públicos de extensionismo agrícola, se han recogido algunas experiencias aisladas muy positivas por el tipo de relación que han establecido con los usuarios y la calidad de su servicio. Hasta ahora, los beneficiarios han podido contar con proyectos que han cubierto los costos. De otra manera, es poco probable que hubieran tenido acceso a la asistencia. Los medianos productores, en cambio, tienen capacidad de pago por los servicios que les proporciona su propia asociación.

7. La participación todavía limitada de las mujeres. Con excepción de las organizaciones creadas específicamente para mujeres rurales, como ciertos mecanismos de ahorro y préstamo, su participación es minoritaria en las organizaciones económicas campesinas. Llama la atención que en algunas asociaciones, dedicadas sobre todo a la comercialización, ellas ocupan cargos de dirección. En general, sin embargo, se percibe una cierta dificultad entre los dirigentes para dar un tratamiento adecuado a la participación femenina, la cual se confina mayoritariamente a “programas para la mujer”, cuando todo parece indicar que tendrían mayores beneficios de una incorporación similar a la de los hombres en los distintos programas de las asociaciones. Al igual que sus compañeros, les sería indispensable tener acceso a capacitación para superar sus carencias formativas.

8. Readecuación de la intervención estatal. La reorganización del aparato público vinculado con el agro ha seguido patrones diferentes en cada país, con un rasgo común: menor intervención directa en la producción, presupuesto más corto y reasignación y descentralización de funciones. En las nuevas funciones que se van delineando, pretenden evitar interferencias en la fijación de precios y dejar a la iniciativa de empresas privadas y otros organismos no gubernamentales un mayor protagonismo. En ese escenario, numerosos grupos de campesinos, sobre todo aquellos que dependen de actividades extraparcerarias para garantizar el sustento del hogar, tienen mayores dificultades para tener acceso a servicios mínimos, asistencia técnica y apoyo financiero.

Por otra parte es destacable cómo, en aquellos casos en que el sector público ha asumido el liderazgo en la promoción de algunos programas —por ejemplo, de reconversión productiva, o de rescate de recursos naturales para su explotación racional—, su impacto en el desarrollo de pequeñas y medianas empresas, o aun familiares, ha sido muy positivo.

9. En los nuevos ordenamientos o instituciones que se están delineando, y que condicionan la actividad económica, los pequeños productores se han visto presionados para reaccionar rápidamente. Si bien la organización productiva ha evitado para algunos el riesgo de una mayor marginación, queda de manifiesto que la inclusión de los campesinos en nuevos esquemas de desarrollo, bajo nuevas reglas, reclama intervenciones sistemáticas del Estado que proporcionen un marco favorable y ordenado, con información, programas de formación e inversión seleccionada.

10. Del análisis de las experiencias recogidas en el estudio, así como de sugerencias de técnicos y dirigentes, se derivan varias recomendaciones encaminadas a crear mayores capacidades entre los pequeños productores para propiciar un desarrollo rural inclusivo. Entre ellas, destacan las siguientes:

a) Rescatar el papel de las políticas de fomento que contribuyan a reducir inequidades en el campo. Ante la realidad de mercados imperfectos y de dotación insuficiente de diferente tipo de recursos entre las organizaciones de productores, la acción pública y la facilitación de bienes públicos (como educación e información básicas) es indispensable para promover la formación y el desarrollo de empresas campesinas u otras figuras asociativas de pequeños productores y productoras.

b) Destacar la función del Estado en la formulación y gestión de los proyectos nacionales, que incorporen en sus objetivos el desarrollo de la economía campesina. El proyecto nacional sería el marco adecuado para ordenar y orientar los apoyos y recursos externos, dirigidos al campo tanto bilaterales como multilaterales y de organismos no gubernamentales.

Una visión estratégica y una política de fomento y de incentivos a la actividad económica de productores organizados proporciona a éstos un marco de legitimidad y de asignación de recursos indispensables para arrancar proyectos productivos y sostenerlos en sus etapas iniciales.

c) Construir una institucionalidad rural favorable, que puede originarse en el Estado, pero que pasa, necesariamente, por una participación de la sociedad rural y sus organizaciones, entre ellas, las económicas de los productores. Una vez superada la etapa de “adelgazamiento” del aparato público, se trata de adaptar programas y oficinas públicas a nuevas condiciones, en las que no se inhiba la participación de los actores sociales sino, antes al contrario, la promueva.

La nueva institucionalidad supone un marco estable de relaciones económicas y sociales para aumentar la eficiencia y reducir la incertidumbre. Requiere abrir espacios de concertación y la construcción de consensos mediante la participación de los productores y otros agentes sociales, con el reconocimiento de sus derechos y responsabilidades en el diseño de políticas. Exige, asimismo, la definición clara y la garantía de los derechos de propiedad, con marcos regulatorios adecuados, como base para el arreglo de contratos entre agentes productivos, la disminución de los costos de transacción y el acceso a recursos públicos.

En los países en donde el Estado ha emprendido reformas institucionales profundas, orientadas a la eliminación de prácticas paternalistas y autoritarias, las organizaciones tendrán mayores posibilidades de desarrollo. Se requiere contar con esquemas innovadores que incentiven la

sinergia entre las dinámicas de los mercados, las políticas públicas de promoción y fomento, y las estrategias de los productores. De ahí la necesidad de desarrollar el capital humano y social de organizaciones en formación, que incrementen su capacidad de gestión y de interlocución.

d) Así como es difícil multiplicar apoyos de diferente tipo para productores dispersos, a éstos les resulta igualmente o más complejo y relativamente más costoso recorrer diferentes oficinas para recoger informaciones de utilidad y apoyos para que sus procesos productivos tengan éxito.

Por ello, es muy recomendable contar con Comisiones de Coordinación Interinstitucional que funjan como interlocutores de las organizaciones de productores. Y, adicionalmente, que la coordinación se articule desde el escenario local, de suerte que la descentralización contribuya a fortalecer capacidades locales.

e) Sobre bases locales sólidas es más factible construir organizaciones regionales y nacionales fuertes para enfrentar retos productivos, de gestión, de manejo de los mercados y de atención a las demandas sociales. Dada la escasez de recursos que tienen las organizaciones, requieren apoyos de los servicios públicos que, en coordinación con organizaciones de productores, tendrían que contemplar el diseño de programas acordes con el tamaño y características de las empresas u organizaciones económicas, según las integren hombres o mujeres, así como la forma de financiarlos, en las siguientes áreas:

- Capacitación y aprendizaje que permitan a los productores tener acceso a conocimientos básicos y especializados. La formación de los propios cuadros de las organizaciones en todos los aspectos técnicos y de gestión relacionados con las diferentes fases de la cadena productiva contribuiría a acrecentar su capital humano, reducir desigualdades y construir su autonomía.
- Servicios de información para que su toma de decisiones sea la mejor posible. Abarca una amplia gama de requerimientos: el básico es el de precios para las cosechas en los mercados locales, regionales y centrales de abasto, o en los mercados externos; de acuerdo con los proyectos, a eso se agregan condiciones de acceso a mercados, oportunidades reales de negocios, tecnologías disponibles y sus características.
- Sistemas de ahorro y financiamiento que capten recursos de los propios productores.
- Esquemas de garantías y mecanismos para compartir riesgos. Eso permitiría a los productores incursionar en actividades de mayor ingreso y mayor riesgo. Una manera de compartir riesgos es la de asociarse con otros productores o empresarios con mayor capital, acceso a tecnología e información, a veces mediante alianzas estratégicas o a través de meros contratos de compraventa de productos o servicios entre organizaciones de pequeños productores y grandes empresas agroindustriales o comercializadoras, que deriven en ventajas mutuas. También es importante la garantía que ofrecen fondos públicos como complemento al de los productores. El desarrollo institucional (el respeto a las normas aceptadas y a los compromisos adquiridos) es fundamental para su funcionamiento adecuado. En la medida en que se crea confianza, se reproduce la expectativa del compromiso cumplido y se reducen costos de transacción.

- Mecanismos (financieros, técnicos, administrativos) que propicien la integración de empresas grandes de pequeños productores. Al tiempo que se consolidan, deben crearse mecanismos paralelos para la reducción de la dependencia de los productores, mediante la combinación de la producción de alimentos y la producción para el mercado.

f) Es necesario modernizar y transformar las prácticas de las organizaciones sociales y de las entidades públicas (habrá siempre disputas sobre el sentido y profundidad de los cambios entre intereses de grupos diversos). En muchos casos, la disminución de la rentabilidad de actividades agropecuarias por la caída de los precios de los productos debilitó a las organizaciones gremiales, mientras que algunas organizaciones económicas locales lograron mantener su actividad y consolidar algunas posiciones en el mercado. En el nuevo marco de relaciones y de globalización, corresponde a los campesinos pequeños productores repensar sus organizaciones y buscar los métodos y esquemas más adecuados para fortalecerlas.

g) Corresponde a las propias empresas y gremiales campesinas promover el desarrollo organizacional de los productores asociados, en un aprendizaje de la propia experiencia, de sus éxitos y sus errores. Son procesos complejos pero indispensables, como demuestra la continuidad de organizaciones a lo largo de dos y tres generaciones.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abramovay, Ricardo (1997), *Construindo as institucoes do desenvolvimento rural*, Brasilia, mimeo.
- Acuña Ortega, Víctor Hugo (1993), "Clases subalternas y movimientos sociales en Centroamérica, 1870-1930", *Historia General de Centroamérica*, Tomo IV, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), Comunidades Europeas y Sociedad Estatal Quinto Centenario, Madrid, España.
- Arguedas Marín, Cecilia (1994), "Los campesinos quieren decir", *Revista de Ciencias Sociales*, No. 63, San José, Costa Rica, Universidad de Costa Rica, marzo.
- Arroyo, Raimundo (1998), "El Estado en América Latina: Reformas necesarias", *Economía Informa*, No. 264, México, Facultad de Economía, UNAM, febrero.
- Ayala Espino, José (1998), *Instituciones y Economía. Una introducción al neoinstitucionalismo económico*, Cátedra Ignacio Ramírez en Economía y Finanzas Públicas, México, Facultad de Economía, UNAM.
- \_\_\_\_\_ (1997), "Diseño e innovación de las instituciones agrarias mexicanas. Una perspectiva desde la teoría de las instituciones", *Economía Informa*, No. 257, México, Facultad de Economía, UNAM, mayo.
- \_\_\_\_\_ (1996), *Mercado, elección pública e instituciones. Una revisión de las teorías modernas del Estado*, Miguel Angel Porrúa, Grupo Editorial, México, Facultad de Economía, UNAM.
- AVANCSO (Asociación para el Avance de las Ciencias Sociales en Guatemala) (1993), *Agricultura y campesinado en Guatemala. Una aproximación*, febrero.
- Banco Mundial (1997), *World Development Report 1997. The State in a Changing World*, Oxford University Press, Nueva York.
- Baumeister, Eduardo (1997), "Reforma agraria y organizaciones de pequeños y medianos productores en Nicaragua", *Estructuras agrarias y movimientos campesinos en América Latina, 1950-1990*, Madrid, España, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.
- \_\_\_\_\_ (1994), "América Central: Patrones de expansión de pequeños productores y organizaciones campesinas", *Ajuste estructural y economía campesina*, Escuela de Economía Agrícola (ESECA-UNAN).
- Binswanger, Hans P. y Klaus Deininger (1997), "Explaining Agricultural and Agrarian Policies in Developing Countries", *Journal of Economic Literature*, Vol. XXXV, diciembre.
- Bulmer-Thomas, Víctor (1993), "La crisis de la economía de agroexportación, 1930-1945", *Historia General de Centroamérica*, Tomo IV, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), Comunidades Europeas y Sociedad Estatal Quinto Centenario, Madrid, España.

CARUNA (Cooperativa de Ahorro y Crédito-Caja Rural Nacional CARUNA, R. L.) (1998), Managua, Nicaragua.

\_\_\_\_\_ (1997), *Memoria Anual, 1996/1997, Informe Anual, 1996/1997 y Plan de Trabajo, 1997/1998*, Managua, Nicaragua.

CELADE (Centro Latinoamericano de Demografía) (s/f), *Informe de seguimiento del Plan de Acción Regional Latinoamericano y del Caribe sobre población y desarrollo* (<http://www.eclac.cl/Celade-Esp/dge/1905/index.html>).

Cenzontle (Centro para la Participación Democrática y el Desarrollo) (1990), *Evaluación: El programa Campesino a Campesino de la UNAG*, Managua, Nicaragua, octubre.

CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) (1998), *Información básica del sector agropecuario, subregión norte de América Latina y el Caribe, 1980-1997* (LC/MEX/L.364), México.

\_\_\_\_\_ (1997a), *Liberalización comercial y agricultura en el Istmo Centroamericano: Impactos y Perspectivas* (LC/MEX/L.322), México.

\_\_\_\_\_ (1997b), *Indicadores sociales básicos de la subregión norte de América Latina y el Caribe. Edición del bienio 1996-1997* (LC/MEX/L.326), México.

\_\_\_\_\_ (1997c), *Instituciones y organizaciones de productores rurales* (LC/MEX/R.625), México.

\_\_\_\_\_ (1997d), *La participación organizada en el desarrollo agro-rural del Paraguay. Desafíos y propuestas* (LC/R.1765), Santiago de Chile.

\_\_\_\_\_ (1996), *Quince años de desempeño económico. América Latina y el Caribe, 1980-1995* (LC/G.1995 (SES.26/17)), Santiago de Chile.

\_\_\_\_\_ (1995), *Las relaciones agroindustriales y la transformación de la agricultura* (LC/L.919), Santiago de Chile.

\_\_\_\_\_ (1995), *Cambio institucional y acción colectiva: Nuevos alcances en economía política* (LC/MEX/R.515), México.

\_\_\_\_\_ (1994), *Nicaragua: Una economía en transición* (LC/MEX/R.458), México, febrero.

\_\_\_\_\_ (1993), *La economía salvadoreña en el proceso de consolidación de la paz* (LC/MEX/R.414/Rev.1), México, junio.

\_\_\_\_\_ (1988), *Las empresas asociativas campesinas en la reforma agraria hondureña* (LC/L.452), Santiago de Chile.

CEPAL-FAO (1996), *Agroindustria y pequeña agricultura: Enfoques y lineamientos de política, Reunión sobre agroindustria y pequeña agricultura: Experiencias y propuestas de política*, México, septiembre.

- CIERA (Centro de Investigación y Estudios de la Reforma Agraria) (1989), *Mujer y transformación de la vida rural*, Vol. VII, Managua, Nicaragua, julio.
- \_\_\_\_\_ (1989a), *Organización y participación popular en el campo*, Vol., VI, Managua, Nicaragua, julio.
- Coleman, James S. (1988), "Social Capital in the Creation of Human Capital", *American Journal of Sociology*, Vol. 94, Supplement S95- S-120, Chicago, The University of Chicago Press.
- Cordero, Allen (1997), *Las experiencias y desarrollo del Proyecto MAFOR. Resultados de la Sistematización*, Tegucigalpa, Honduras, febrero.
- CUC (Comité de Unidad Campesina), *Breve historia del movimiento campesino* (<http://www.comune.bologna.it/peroble/asssolbg/cuc.html>).
- De Janvry, Alan y E. Sadoulet (1997), *Agrarian Heterogeneity and Precision Policies: Increasing Response and Improving Targeting*, ponencia presentada al Seminario Latinoamericano sobre Heterogeneidad Agraria y Políticas Diferenciadas, FAO-SAGAR, Cocoyoc, Morelos, México.
- Durston, John (1998), *Building Social Capital in Rural Communities (where it doesn't exist), Theoretical and Policy Implications of Peasant Empowerment in Chiquimula*, Guatemala, Meeting of the Latin American Studies Association (LASA), Chicago.
- FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación) (1997), "Participación y género en la planificación del desarrollo agrícola. Lecciones de Honduras", *Series de la Mujer en Desarrollo*, Roma, septiembre.
- \_\_\_\_\_ (1996a), "Participación popular", *El desarrollo rural sostenible: Progreso y problemas*, Roma.
- \_\_\_\_\_ (1996b), *Plan de Acción sobre Participación Popular en el Desarrollo Rural*, Roma, junio.
- \_\_\_\_\_ (1988), *Misión Interagencial Honduras*, documento de información básica, Roma.
- FIDAMERICA (Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA)) (1998), IV Conferencia Electrónica, *Experiencias de servicios privatizados y descentralizados de asesoría a la agricultura campesina en América Latina y el Caribe* (<http://www.fidamerica.cl/extension.html>).
- \_\_\_\_\_ (1997), Leiva, Cecilia, Taller electrónico, "Síntesis preliminar sobre los casos y debate del taller", tercera parte (<http://www.fidamerica.cl/te3p.htm>).
- FDL (Fondo de Desarrollo Local) (1997), *Presentación del Programa de Servicios Financieros de Nitlaplán*, ponencia presentada en el Seminario de INTERMON, Managua, Nicaragua, 14 de noviembre.

- Flores, Margarita (1998a), *Mecanismos institucionales para la transformación rural*, borrador para discusión presentado en la Reunión de reflexión sobre el agro latinoamericano, Washington, D. C., 26 y 27 de mayo.
- \_\_\_\_\_ (1998b), "El Salvador: Trayectoria de la reforma agraria, 1980-1998", *Revista Mexicana de Sociología*, Vol. 60, No. 4, octubre-diciembre.
- Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano (1992), *El acceso de la mujer a la tierra en El Salvador*, San José, Costa Rica.
- Gentil, Dominique, Yves Fournier y François Doligez (1997), *Pueden los campesinos ser banqueros?*, Instituto de Investigación y Aplicación de Métodos de Desarrollo (IRAM) y Servicio de Información Mesoamericano sobre Agricultura Sostenible (SIMAS), Managua, Nicaragua.
- Guerra-Borges, Alfredo (1993), "El desarrollo económico", *Historia General de Centroamérica*, Tomo V, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), Comunidades Europeas y Sociedad Estatal Quinto Centenario, Madrid, España.
- INA (Instituto Nacional Agrario) (1986), *Análisis de la problemática del sector reformado y propuestas y acciones, 1986-1989*, Tegucigalpa, Honduras, octubre.
- MAFOR (Manejo y Utilización Sostenida de Bosques de Coníferas en Honduras) (1997), Reunión del Comité Asesor del Proyecto Nacional de Honduras (CAPNA), *Acta No. XV*, Tegucigalpa, Honduras.
- \_\_\_\_\_ (1996), *Informe Ejecutivo, 1992-1995*, Francisco Morazán, Tegucigalpa, Honduras.
- MAG (Ministerio de Agricultura y Ganadería), *Marco de políticas y acciones para el ciclo agrícola 1997-1998* (<http://www.mag.gob.ni/marco.htm>).
- Montoya, Aquiles (1992), "El sector agropecuario reformado y la nueva economía popular", *Documento de trabajo No. 92-4*, Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales (IIES) y Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA), San Salvador, El Salvador.
- Mora, Jorge (1997), "Cambios estructurales, políticas de desarrollo agrario y formas de movilización campesina en Costa Rica", *Estructuras agrarias y movimientos campesinos en América Latina, 1959-1990*, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Madrid, España.
- Moreno Díaz, Alfonso (1994), "Ajuste estructural y modernización agrícola en Honduras: Una visión crítica", *Serie de Informes de Investigación*, No. 1, Centro de Análisis de Política Agraria, Escuela Agrícola Panamericana, Departamento de Economía Agrícola y Agronegocios, Tegucigalpa, Honduras.
- North, Douglass C. (1990), *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Ocampo, José Antonio (1998), *Distribución del ingreso, pobreza y gasto social en América Latina*, Primera Conferencia de las Américas, Washington, OEA.

- OCDE (1997), *Examen de las políticas agrícolas de México: Políticas nacionales y comercio agrícola*, París.
- Ortega, E. (1986), "Políticas Agrícolas, crecimiento productivo y desarrollo rural", *El crecimiento productivo y la heterogeneidad agraria*, División Agrícola, CEPAL/FAO, Santiago de Chile.
- Ortega, Marvin (1988), *Las cooperativas agropecuarias de Nicaragua*, Instituto de Investigaciones Itztani, Managua, Nicaragua.
- Ponce, Mario (1995), *Honduras ante la integración agrícola en el Mercado Común Centroamericano*, Seminario Taller sobre apertura externa, integración económica y políticas agroalimentarias en América Central, julio.
- Posas, Mario (1996) "El sector reformado y la política agraria del Estado", *El agro hondureño y su futuro*, Centro de Estudios para el Desarrollo Rural y Editorial Guaymuras, Tegucigalpa, Honduras.
- Putnam, Robert (1993), "The Prosperous Community: Social Capital and Public Life", *The American Prospect*, No. 13.
- Ramírez López, Berenice P. (1987), "El transfondo histórico de la revolución salvadoreña", *Centroamérica: Una historia sin retoque*, Instituto de Investigaciones Económicas, México, UNAM.
- Ruttan, Vernon (1989), "Institutional Innovation and Agricultural Development", *World Development*, Vol. 17, No. 9, Gran Bretaña, Pergamon Press.
- Sobrado Miguel (1998), "Coopesilencio: A un cuarto de siglo", *La construcción de un sueño*, compilado por Víctor Barrantes, Coedición FELOPA y Universidad Nacional de Costa Rica.
- UNAPA (Unión Nacional Agropecuaria de Productores Asociados) (1997), Managua, Nicaragua.
- USC (Universidad de San Carlos) (1997), "Factores que inciden en el ingreso monetario de la mujer asociada al Centro de la Mujer B'elejeb' B'Atz", *Informe Colectivo*, Quetzaltenango, Guatemala, noviembre.