

# políticas sociales

## Innovación social y desarrollo económico local

Luz Ángela Rodríguez  
María Elisa Bernal  
Luis Mauricio Cuervo



NACIONES UNIDAS

CEPAL

---

## políticas sociales

# Innovación social y desarrollo económico local

Luz Ángela Rodríguez

María Elisa Bernal

Luis Mauricio Cuervo



NACIONES UNIDAS



División de Desarrollo Social  
Santiago, mayo de 2011

Este documento ha sido preparado por Luz Ángela Rodríguez, consultora de la División de Desarrollo Social de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), María Elisa Bernal, Oficial de Asuntos Sociales de la División de Desarrollo Social, y Luis Mauricio Cuervo, Oficial de Asuntos Económicos del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), en el marco del proyecto “Experiencias en innovación social”, iniciativa de la CEPAL que cuenta con el apoyo de la Fundación W.K. Kellogg (KEL/06/002).

Para su elaboración los autores recibieron la ayuda de Paulina Mora, Asistente de Investigación, y Pablo Manuel Lobo, pasante. Se agradecen los comentarios de Pilar Bascuñan, Asesora en Medios del Proyecto “Experiencias en innovación social”, y el apoyo de Paulina Miranda, Asistente del ILPES.

Las opiniones expresadas en este documento no han sido sometidas a revisión editorial, son de exclusiva responsabilidad de los autores y pueden no coincidir con las de la Organización.

---

Publicación de las Naciones Unidas

ISSN: 1564-4162

ISBN: 978-92-1-121785-8

LC/L.3330-P

N° de venta: S.10.II.G.46

Copyright © Naciones Unidas, mayo de 2011. Todos los derechos reservados

Impreso en Naciones Unidas, Santiago de Chile

---

La autorización para reproducir total o parcialmente esta obra debe solicitarse al Secretario de la Junta de Publicaciones, Sede de las Naciones Unidas, Nueva York, N. Y. 10017, Estados Unidos. Los Estados miembros y sus instituciones gubernamentales pueden reproducir esta obra sin autorización previa. Sólo se les solicita que mencionen la fuente e informen a las Naciones Unidas de tal reproducción.

## Índice

---

<b>Prólogo</b> .....	5
<b>Introducción</b> .....	9
<b>I. Metodología</b> .....	11
A. Selección de experiencias y definición de territorios .....	11
B. Pregunta que guía la investigación.....	14
C. Diseño y aplicación de instrumentos .....	14
D. Estrategia de interpretación .....	15
<b>II. Análisis: Informes de casos</b> .....	17
A. Informe de C.A.U.Que.Va, Argentina.....	17
1. Descripción de C.A.U.Que.Va.....	17
B. Relación de C.A.U.Que.Va con el desarrollo económico local.....	20
1. Impactos de C.A.U.Que.Va en el territorio .....	24
2. Conclusiones del caso C.A.U.Que.Va .....	25
C. Informe de RECA, Brasil .....	25
1. Descripción de RECA .....	25
2. Relación de RECA con el desarrollo económico local ....	28
3. Impactos de RECA en el territorio .....	32
4. Conclusiones del caso RECA.....	34
D. Informe de la Cadena Productiva de la Iraca, Colombia .....	34
1. Descripción de la cadena de la iraca .....	34
2. Relación de la Cadena de la iraca con el desarrollo económico local: el caso de la COOFA en Sandoná.....	38
3. Impactos del Programa de la Cadena de la Iraca en Sandoná: el caso de la COOFA.....	39
4. Conclusiones del caso COOFA.....	40

E.	Informe del programa Finanzas Populares, Ecuador.....	40
1.	Descripción de las Finanzas Populares .....	40
2.	Relación del Programa con el desarrollo económico local: el caso de la Cooperativa Fasayñan.....	42
3.	Impactos de Fasayñan en el territorio.....	44
4.	Conclusiones del caso Fasayñan .....	45
F.	Informe del Programa Lèt Agogo, Haiti .....	46
1.	Descripción del Programa Lèt Agogo.....	46
2.	Presentación del caso: La microlechería de Limonade .....	47
3.	Relación del Programa Lèt Agogo con el desarrollo económico local: el caso de la microlechería de Limonade .....	48
4.	Impactos de la microlechería en el territorio.....	50
5.	Impactos del Programa Lèt Agogo .....	50
6.	Conclusiones del Programa Lèt Agogo en Limonade.....	51
G.	Informe de PANO, México.....	52
1.	Descripción de PANO .....	52
2.	Relación de PANO con el desarrollo económico local.....	54
3.	Impactos de PANO en el territorio .....	56
4.	Conclusiones del caso PANO .....	57
H.	Informe de ACEPROAPH, Perú.....	57
1.	Descripción de ACEPROAPH .....	57
2.	Relación de ACEPROAPH con el desarrollo económico local.....	58
3.	Impactos de ACEPROAPH en el territorio .....	61
4.	Conclusiones del caso ACEPROAPH .....	61
<b>III.</b>	<b>Conclusiones transversales.....</b>	<b>63</b>
<b>IV.</b>	<b>Recomendaciones de política.....</b>	<b>67</b>
	<b>Bibliografía.....</b>	<b>73</b>
	<b>Anexos.....</b>	<b>77</b>
	<b>Serie Políticas sociales: números publicados.....</b>	<b>83</b>

### Índice de cuadros

CUADRO 1	EXPERIENCIAS SELECCIONADAS .....	13
CUADRO 2	DIVISIONES POLÍTICO ADMINISTRATIVAS.....	13
CUADRO 3	CASOS SELECCIONADOS: EXPERIENCIAS Y TERRITORIOS.....	13
CUADRO 4	CRONOLOGÍA DEL DESARROLLO DE C.A.U.QUE.VA.....	18
CUADRO 5	CRONOLOGÍA DEL DESARROLLO DE RECA .....	27
CUADRO 6	SÍNTESIS DEL PROGRAMA DE LA CADENA DE PALMA DE IRACA EN NARIÑO.....	35
CUADRO 7	CRONOLOGÍA DE LA COOFA A PARTIR DEL 2001 .....	37
CUADRO 8	CRONOLOGÍA DE PANO.....	53
CUADRO 9	CRONOLOGÍA DE ACEEPROAPH .....	58

### Índice de recuadros

RECUADRO 1	DEPARTAMENTO DE TILCARA (JUJUY, ARGENTINA) .....	20
RECUADRO 2	MUNICIPIO DE PORTO VELHO (RONDONIA, BRASIL) .....	29
RECUADRO 3	MUNICIPIO DE DE SANDONÁ, NARIÑO, COLOMBIA .....	38
RECUADRO 4	CANTÓN DE CHORDELEG (AZUAY, ECUADOR).....	43
RECUADRO 5	INSTITUCIONALIZACIÓN DE LAS FINANZAS POPULARES EN ECUADOR .....	45
RECUADRO 6	COMUNA DE LIMONADE, HAITÍ.....	48
RECUADRO 7	MUNICIPIO DE AYOQUEZCO DE ALDAMA, MÉXICO.....	54
RECUADRO 8	PROVINCIA DE HUANCANÉ (PUNO, PERÚ) .....	59

## Prólogo

---

La División de Desarrollo Social y el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social de la CEPAL (ILPES) se preguntaron ¿cuál es el impacto de experiencias socialmente innovadoras sobre el desarrollo económico local de los territorios en donde se asientan? La respuesta no es simple y este documento hace el intento de acercarse a ella.

Sin duda, las ópticas, instrumentos y bagaje teórico sobre los cuales se apoya el análisis de los proyectos, de los comportamientos microeconómicos o de la marcha de la macroeconomía y del desarrollo en sus distintos niveles geográficos (nacional, regional, local) son claramente distintos. Aunque hay una discusión no resuelta entre especialistas, en principio, la situación macro debiera corresponder a la sumatoria de los resultados de las decisiones de empresarios, trabajadores y consumidores a nivel micro. Por su parte, las variables macroeconómicas tienen impactos –a veces decisivos (la tasa de cambio y de interés, por ejemplo)- sobre las decisiones de los agentes económicos y el éxito de sus emprendimientos. Sin embargo, no existe un arsenal de métodos e instrumentos que permita el fácil paso entre una dimensión y otra.

Varios de los elementos analizados en este documento se sitúan en el ámbito que algunos denominan “mesoeconomía”, o los arreglos económicos que están entre la dimensión micro y macroeconómica, como los distritos industriales, clusters, regiones de aprendizaje, redes, organización industrial entre empresas, sistemas nacionales de innovación, etc., así como las políticas sectoriales para fomentar la competitividad.

Entendida así, la mesoeconomía tiene varias áreas de convergencia con el Desarrollo Económico Local (DEL) o el proceso de crecimiento y cambio estructural de la economía y de la sociedad en un territorio dado. Desde la práctica, el DEL hace referencia a la capacidad de una sociedad local para formularse metas de interés colectivo y movilizar los recursos necesarios para alcanzarlas.

A su vez, las experiencias de innovación social seleccionadas son proyectos que han sido capaces de poner de acuerdo voluntades diversas para resolver problemas comunes, que han logrado generar ingresos sostenibles y que son replicables. La pregunta abierta y a la cual este documento quiere contestar es si ellas han logrado afectar sus entornos.

Frente a las dificultades de establecer puentes entre una y otra disciplina y mirada, se ideó una estrategia de interpretación de la información que permitiese extraer conclusiones transversales a todos los casos seleccionados como exitosos.

Las cuatro categorías para dar cuenta del impacto de las experiencias en el desarrollo económico local de su respectivo territorio fueron: creación de oportunidades, difusión de su saber y su hacer, generación de bienestar, y liderazgo e institucionalización. Por otra parte, se retomaron los elementos que la teoría del DEL considera que deben estar presentes en un territorio para alcanzar el desarrollo económico local: fomento de emprendimientos productivos y capacitación; encadenamientos productivos; procesos colectivos de planeación estratégica; concertación público-privada; gobiernos locales actuando como animadores; liderazgo y participación social; institucionalización del proceso.

Aunque la selección de los casos no tenía sesgos geográficos o sectoriales, resultaron estar ubicados en zonas rurales y más pobres que el promedio nacional. Otro rasgo en común fue la debilidad de los gobiernos locales y el papel desempeñado por actores y líderes del sector privado.

La mayoría de las experiencias han tenido motores de demanda externos a la localidad y han logrado ingresar a fases “superiores” en la cadena productiva. Las experiencias permiten concluir que, en general, mientras más integral sea la acción, mayores posibilidades de éxito tendrá el fomento del desarrollo. La investigación también arrojó varios hallazgos interesantes contrastando la Teoría del Desarrollo Económico Local con la práctica, entre otros, en cuanto a la factibilidad de fomentar encadenamientos productivos y de articularse con el resto del mundo.

Al igual que varios estudios sobre aglomeraciones productivas (clusters), redes y cadenas de valor, varios de los casos muestran que los agentes tienden a emprender acciones para potenciarse e innovar en tiempos de crisis, cuando enfrentan adversidades, mientras que en otros momentos es más difícil que se motiven. Por ende, hay momentos más propicios que otros para iniciar proyectos ya que los agentes están más abiertos al cambio y a hacer los esfuerzos necesarios para que ciertas iniciativas prosperen. Al mismo tiempo, tener sueños, ideas nuevas y una visión de futuro son imprescindibles.

Las experiencias analizadas suelen involucrar un número relativamente grande de personas —mayor que “lo habitual”—. Esto es importante porque, para tener un efecto en el desarrollo económico local, se necesita tener cierta masa crítica: personas con espíritu empresarial, con determinadas habilidades, volumen de compras y ventas, para que la actividad tenga un peso específico, pueda crear encadenamientos y tener un efecto demostrativo.

Al mismo tiempo, estas mismas experiencias muestran que los tiempos de maduración son bastante largos, especialmente en cuanto a la construcción de las confianzas necesarias. Es notorio que los casos denotan una participación alta de mujeres y poca mención explícita a los jóvenes y al tema del relevo generacional (tanto en la producción como en la dirigencia). No obstante lo anterior, en la mayoría de las experiencias analizadas parece haberse logrado un interés e incluso

orgullo y reencantamiento de la juventud con su lugar de origen, factor imprescindible para un desarrollo local sostenible en el tiempo.

Como la muestra de experiencias no fue aleatoria sino que se seleccionaron las más exitosas, quizá no deba sorprender la “longevidad” de algunas (15 y más años). Otra característica que la mayoría comparte es que han incursionado en un abanico de actividades mucho más amplio que las previstas por el proyecto en el origen, incluyendo microfinanciamiento, alfabetización de adultos, juegos pedagógicos, museo sobre costumbres locales.

Casi todas las experiencias se desarrollaron en un contexto de mercados poco profundos o inexistentes, fallas de información, altos costos de transacción, falta de masa crítica de variada índole, y una institucionalidad y normas locales que no siempre facilitaban las acciones y decisiones.

En consecuencia, destacan como elementos de éxito la implantación de mecanismos de acopio y comercialización conjunta; la formación de asociaciones y cooperativas; la captación de recursos financieros y los préstamos (e.o. vía microcrédito); las alianzas público-privadas, ONG-privados o privados-privados y las alianzas estratégicas (a lo largo de la cadena de valor u otras). Algunos de estos elementos no eran acordes con una concepción neoliberal ortodoxa de la economía y, en su momento, hubo dificultades de diálogo con algunas reparticiones públicas y también organismos internacionales.

Por último, surgen conclusiones parecidas a las de otros estudios sobre clusters, por ejemplo: el aprendizaje de lecciones replicables. En efecto, aunque hay varias similitudes entre las experiencias exitosas (así como entre las que fracasan), y hay ideas, maneras de hacer y secuencias validadas y “cosas” que, por lo general, funcionan mejor que otras, también es cierto que cada experiencia es distinta y que no hay una receta única infalible.

Las personalidades y liderazgos locales, su carisma y capacidad de entusiasmar, capacidad conciliadora y la “química” que se da entre ellos son elementos esenciales en el éxito que son difícilmente reproducibles. Por lo tanto, en cada proyecto es necesario adaptar eventuales lecciones aprendidas a las circunstancias locales y estar extremadamente atentos a las circunstancias, ritmos y experiencias previas locales, grupales y de cada individuo.

Además, para el éxito de cualquier proyecto se requiere de un adecuado balance entre los beneficios y los costos de los participantes, incluyendo costos menos medibles como tiempo y esfuerzo, o beneficios como salida de la rutina, encuentro con otros, satisfacción de hacer algo para el bien colectivo. Esto incluye una dosis no menor de altruismo y generosidad por parte de los integrantes, pero especialmente de los líderes, entre otros con su tiempo.

Así mismo, para la continuidad de las acciones y efectos de un proyecto, es fundamental que los participantes se apropien de sus actividades y resultados. El proyecto, por lo tanto, tiene que partir de un profundo respeto por los conocimientos y valores locales y orientarse esencialmente hacia el potenciamiento de los recursos locales.

¿La respuesta a la pregunta inicial? Todos los proyectos seleccionados han cambiado el modo de producir y los ingresos de los participantes, y han tenido un impacto no menor en sus vidas y la de sus familias. En varios casos, los impactos se han hecho notar a nivel de las localidades respectivas. Por lo tanto, la respuesta es mayormente... ¡afirmativa!

**Martine Dirven**  
Diciembre de 2010



## Introducción

---

La investigación que aquí se presenta, promovida conjuntamente por la División de Desarrollo Social y el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) de la CEPAL tiene por objetivo responder ¿cuál es el impacto de las experiencias socialmente innovadoras sobre el desarrollo económico local de los territorios en donde se asientan?

Con este fin se usó la siguiente metodología:

Se identificaron las experiencias finalistas en el área de generación de ingresos y desarrollo rural del concurso “Experiencias en innovación social”, iniciativa de la CEPAL con el apoyo de la Fundación W.K. Kellogg. A partir de ese universo, se seleccionaron ocho<sup>1</sup> casos teniendo como criterio asegurar la representatividad de diversos países y subáreas dentro del tema.

Con el marco teórico de la Teoría del Desarrollo Económico Local se precisaron las dimensiones claves para establecer la interrelación entre las iniciativas innovadoras y los territorios en donde se ejecutan: los encadenamientos productivos, el fomento de emprendimientos productivos y la capacitación, la concertación público-privada, el papel de animador que juegan los gobiernos locales, los procesos colectivos de planeación estratégica, la participación social e institucionalización del proceso.

---

<sup>1</sup> Uno de los casos presentó dificultades en la recolección de la información, por lo que el presente informe se refiere a siete.

Además, se diseñaron instrumentos para la recolección de información en el terreno, que fue complementada con aquella disponible en fuentes secundarias, como los formularios presentados al concurso. Para cada caso se tuvo la colaboración de los representantes de las experiencias y el apoyo de consultores expertos en desarrollo local del respectivo país, quienes aplicaron estos instrumentos para recolectar la información en terreno.

Con la información recolectada se hicieron informes que resumen cada experiencia y su relación con el desarrollo económico local.

Finalmente, se elaboró una estrategia de interpretación de la información que permitiese extraer conclusiones transversales, mediante cuatro categorías que dan cuenta del impacto de las experiencias en el desarrollo económico local de su respectivo territorio. Dichas categorías son: creación de oportunidades, difusión de su saber y su hacer, generación de bienestar y liderazgo.

Este documento se divide en cuatro partes.

La primera presenta la metodología utilizada. El procedimiento para la selección de casos y el diseño de instrumentos usados para la recolección de la información en el terreno, así como el procedimiento de investigación, está especificado en cada caso.

La segunda contiene los informes de los casos analizados que sintetizan la experiencia, su relación con el desarrollo económico local y su impacto sobre el mismo.

La tercera presenta las conclusiones de carácter transversal que surgen del estudio de los siete casos, planteando las interacciones entre la teoría y la práctica del desarrollo económico local.

La cuarta aporta las recomendaciones de política que sugieren los casos analizados.

Los resultados del estudio fueron presentados en el Seminario Internacional de Desarrollo Económico Local organizado por el ILPES, que tuvo lugar del 19 al 21 de octubre de 2010. En el marco de dicho seminario se realizó un taller interno con los representantes de las experiencias estudiadas en donde se presentó en detalle la investigación y se llevó a cabo un ejercicio de análisis colectivo que enriqueció la comprensión de cada una de las experiencias y los aprendizajes que ellas entregan.

## **I. Metodología**

---

### **A. Selección de experiencias y definición de territorios**

Las experiencias analizadas fueron elegidas a partir del universo de proyectos finalistas del concurso “Experiencias en innovación social”, que realiza la División de Desarrollo Social de la CEPAL con el apoyo de la Fundación W.K. Kellogg.

El concurso mencionado se inició en 2004. A la fecha se han llevado a cabo cinco ciclos a los cuales se han presentado cerca de 4.800 postulaciones de prácticamente toda América Latina y el Caribe y se han escogido 72 experiencias finalistas. El proceso de selección conllevó una severa evaluación que incluyó una visita de campo a las experiencias semifinalistas. Este procedimiento garantiza que todas ellas reúnen cinco importantes cualidades: ser socialmente innovadoras y sostenibles, ser costo eficientes, tener posibilidades de ser replicadas y asegurar la verdadera participación de la comunidad o los beneficiarios. (Rodríguez y Alvarado, 2008).

Dado el objetivo del presente estudio, se restringió el universo de selección de experiencias a aquellas finalistas o ganadoras del concurso en la temática de generación de ingresos. Se escogieron, ocho tomando en consideración la distribución geográfica y diversidad en términos de escala territorial, actividad económica y actores involucrados. Las experiencias seleccionadas se presentan en el cuadro No.1. Una vez seleccionadas se definió el territorio, de manera que la dupla experiencia-territorio definiera el caso a estudiar.

Se tuvo en cuenta la división político administrativa propia de cada país, en sus divisiones mayores y menores, reseñadas en el cuadro 2.

El territorio seleccionado para cada experiencia fue el siguiente:

1. C.A.U. Que. Va, tiene influencia en los departamentos de Tilcara, Tumbaya y Humahuaca en la Provincia de Jujuy, así como en Iruya en la Provincia de Salta, en el norte de Argentina. El territorio seleccionado para el análisis de esta experiencia fue el Departamento de Tilcara por contener la sede principal de la experiencia.
2. RECA se localiza en una zona donde colindan tres estados brasileños, Acre, Amazonas y Rondonia, ubicados en la región amazónica en el nororiente del país. Su principal sede se encuentra en el Municipio de Porto Velho en el Estado de Rondonia, siendo este municipio el territorio definido para analizar la experiencia.
3. El Programa de cadenas productivas en el sector artesanal, tenía <sup>2</sup> cobertura nacional e incluía 11 cadenas productivas desarrolladas en distintas zonas del país<sup>3</sup>. Dado el objetivo de la presente investigación se decidió analizar una sola cadena que estuviese territorialmente concentrada. Con este criterio se eligió la Cadena de la Palma de Iraca<sup>4</sup> localizada en el Departamento de Nariño. Por consejo de personas que estuvieron al frente del Programa en este territorio el estudio se centró en el Municipio de Sandoná, Nariño, lugar que cuenta con una muy activa tejeduría de la Iraca, en donde la Cooperativa Femenina Artesanal de Sandoná, COOFA, destaca por su larga trayectoria.
4. El Programa fortalecimiento de las finanzas populares de Azuay y Cañar promovido por el Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio, FEPP, fomenta la creación de Estructuras Financieras Locales, especialmente cooperativas de ahorro y crédito en las Provincias de Azuay y Cañar. En consulta con el representante del FEPP encargado del programa, se definió que el estudio se concentrara en cuatro cooperativas representativas de la Provincia de Azuay: Fasayñan, Guel, Guachapala y Gañansol. Dada la información recopilada, este estudio analizó el caso de la Cooperativa Fasayñan, que se localiza en el Cantón de Chordeleg.
5. El Programa de apoyo a la producción, transformación y comercialización de la leche: Lèt Agogo, tiene actualmente cobertura nacional, por lo que fue necesario seleccionar un territorio específico. Se eligió la Comuna de Limonade, en el Departamento del Norte de Haití, por ser el lugar donde se originó.
6. Para el caso del Proyecto binacional de inversión de remesas para el establecimiento de una planta procesadora de alimentos nostálgicos de Oaxaca, PANO, el territorio definido fue el Municipio de Santa María de Ayoquezco de Aldama, en el Estado de Oaxaca, México, donde se localiza.
7. La Cooperación vecinal con pequeños agricultores, COVEPA que tiene presencia en varios distritos del Departamento de San Pedro y en otros departamentos del Paraguay, se definió trabajar a nivel del Distrito de General Aquino por ser el lugar donde se inició.
8. La Asociación central de productores agropecuarios de la Provincia de Huancané ACEPROAPH, tiene influencia en tres provincias del Departamento de Puno: Huancané, Azangano y Moho. Se eligió trabajar en la Provincia de Huancané por ser el territorio donde la Asociación tiene mayor área de influencia.

<sup>2</sup> Como parte de la presente investigación, se constató que el Programa de Cadenas Productivas dejó de existir en Artesanías de Colombia en el año 2005.

<sup>3</sup> Cadena de joyería en Antioquia. Cadena de mimbre en Tolima y Cundinamarca. Cadena de Seda en Cauca. Cadena Barniz de Pasto Mopa-Mopa en Nariño. Cadena de Caña Flecha en Sucre y Córdoba. Cadena e Tejido de la Guajira en La Guajira. Cadena de la Cerámica en Huila. Cadena de Palma Estera en Cesar. Cadena de Tejidos de Morroa y San Jacinto en Sucre y Bolívar. Cadena de la Guadua en Quindío, Risaralda y Caldas. Cadena de la Iraca en Nariño.

<sup>4</sup> También conocida como paja toquilla.

**CUADRO 1**  
**EXPERIENCIAS SELECCIONADAS**

País	Experiencia	Organizaciones responsable
Argentina	C.A.U. Que. Va	Cooperativa Agropecuaria Artesanal Unión Quebrada y Valles C.A.U. Que. Va
Brasil	RECA	Asociación de Pequeños Agro silvicultores del Proyecto RECA - Reforestación Económica Unida y Adensada
Colombia	Programa nacional de cadenas productivas en el sector artesanal	Artesanías de Colombia S.A.
Ecuador	Fortalecimiento de las finanzas populares en Azuay y Cañar: consolidación de una propuesta de desarrollo local en un contexto de alta migración internacional	Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio FEPP
Haití	Programa de apoyo a la producción, transformación y comercialización de la leche: Lèt Agogo	Veterimed
México	Proyecto binacional de inversión de remesas para el establecimiento de una planta procesadora de alimentos nostálgicos de Oaxaca, PANO	Fundación para la Productividad del Campo, A.C.
Paraguay	Cooperación vecinal con pequeños agricultores- COVEPA	Cooperativa de Producción, Consumo y Servicios, Volendam Ltda.
Perú	Asociación central de productores agropecuarios de la Provincia de Huancané "ACEPROAPH"	Asociación central de productores agropecuarios de la Provincia de Huancané "ACEPROAPH"

Fuente: Elaboración propia.

**CUADRO 2**  
**DIVISIONES POLÍTICO ADMINISTRATIVAS**

País	División mayor	División menor
Argentina	Provincia	Departamento <sup>a</sup>
Brasil	Estado	Municipio
Colombia	Departamento	Municipio
Ecuador	Provincia	Cantón
Haití	Departamento	Comuna
México	Estado	Municipio
Paraguay	Departamento	Distrito
Perú	Departamento	Provincia

Fuente: Elaboración propia.

<sup>a</sup> En la Provincia de Jujuy esta se divide en Departamentos.

El cuadro No.3 resume los casos que se estudiaron, especificando la experiencia y su territorio.

**CUADRO 3**  
**CASOS SELECCIONADOS: EXPERIENCIAS Y TERRITORIOS**

Experiencias	Territorios
C.A.U. Que. Va	Departamento de Tilcara
RECA	Municipio de Porto Velho
Cadenas Productivas (COOFA)	Municipio de Sandoná
Finanzas Populares (Fasayñan)	Cantón de Chordeleg
Lèt Agogo	Comuna de Limonade
PANO	Municipio de Santa María de Ayoquezco de Aldama
COVEPA	Distrito de General Aquino
ACEPROAPH	Provincia de Huancané

Fuente: Elaboración propia.

Cabe señalar que el objetivo de la investigación requiere centrarse en las relaciones de las experiencias con su contexto local. Sin embargo, en el caso de las experiencias que se refieren a programas que trascienden el ámbito local, será necesario hacer referencia a diferentes escalas territoriales, incluyendo las regionales y/o nacionales.

## **B. Pregunta que guía la investigación**

El Desarrollo Económico Local (DEL) es definido como el proceso de crecimiento y cambio estructural de la economía y la sociedad que tiene lugar en un territorio determinado. Se reconoce que el territorio influye en el comportamiento de las personas y puede considerarse como un agente con capacidad de introducir innovaciones al interior de la base productiva, acompañado por cambios sociales que la hacen posible (Albuquerque, 2004 y Vásquez-Barquero 2000).

En términos de desarrollo social, el DEL hace referencia a la capacidad de una sociedad local para formularse metas de interés colectivo y movilizar los recursos necesarios para alcanzar esas metas. Esta manera de concebirlo asume una postura ética, al considerar que la suerte de una sociedad local depende de los esfuerzos que haga por superar las limitaciones del entorno y aprovechar sus oportunidades, valorizando sus propios recursos. (Cuervo, 2006).

Las experiencias seleccionadas son proyectos que han sido capaces de poner de acuerdo voluntades diversas para resolver de manera innovadora problemas comunes, y que además han sido generadoras de ingresos y son sostenibles y replicables. Sin embargo, por la definición misma del Concurso, éste no consideró su impacto sobre el entorno. Es por ello que la presente investigación es un avance sobre lo realizado por el proyecto “Experiencias en innovación social” al centrar su atención en responder ¿Cuál es el impacto de las experiencias socialmente innovadoras en el desarrollo económico local de los territorios donde se asientan?

La estrategia para obtener la respuesta consistió en retomar los elementos que la teoría del DEL considera que deben estar presentes en un territorio para que afecte el desarrollo económico local (Meyer Stamer 1999; Vasquez-Barquero 2000; Helmsing 2002, LLorens, Albuquerque y Castillo 2002; Boisier 2003; Albuquerque, 2004).

Estos elementos los denominamos las dimensiones DEL y son:

- Los encadenamientos productivos
- El fomento de los emprendimientos productivos y la capacitación
- La concertación público-privada
- El papel de animador jugado por los gobiernos locales
- Los procesos colectivos de planeación estratégica
- La participación social
- La institucionalización del proceso

## **C. Diseño y aplicación de instrumentos**

A partir de estas dimensiones se elaboraron cuatro formularios. El primero fue diseñado para caracterizar la experiencia y la organización responsable, el segundo para el territorio, el tercero para identificar las dimensiones DEL en el territorio y el cuarto para establecer los impactos de la experiencia en el desarrollo económico local del territorio.

Estos formularios fueron el instrumento utilizado para lograr una recolección uniforme de la información. (Verlos en el anexo 1). Las respuestas fueron respondidas a los consultores, en todos los casos expertos desarrollo económico local, en el terreno por los representantes de las experiencias y personas vinculadas a instituciones presentes en el territorio vinculadas al desarrollo económico local.

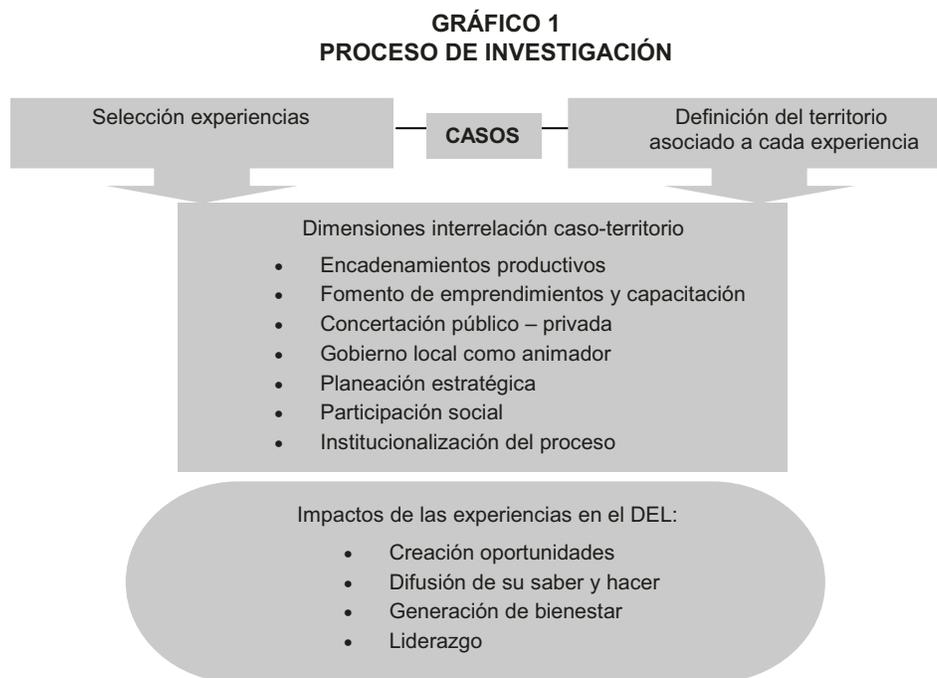
Cada consultor recibió una guía de visita de campo que incluía un marco metodológico, un listado de las técnicas recomendadas para el trabajo en terreno y los cuatro formularios, junto con un formato de matriz síntesis para cada una de las dimensiones DEL.

## D. Estrategia de interpretación

Con base en los reportes de los consultores y la información secundaria disponible, se elaboraron informes que para cada caso, describen la experiencia, su relación con las dimensiones DEL y sus impactos en el territorio.

Adicionalmente, se preparó una estrategia de interpretación de la información que permitiese extraer conclusiones transversales a todos los casos, para lo cual se establecieron cuatro categorías que dieran cuenta del impacto de las experiencias en el desarrollo económico local de su respectivo territorio.

Dichas categorías son: la creación de oportunidades que la experiencia genera para que otros agentes económicos, presentes en el territorio, resulten beneficiados; la difusión de su saber y hacer a otros agentes económicos promoviendo la reproducción de la experiencia y las alianzas; la generación de bienestar para la comunidad en general o un sector de ella, y finalmente, el liderazgo en la institucionalización de los procesos de desarrollo económico en el territorio. El gráfico 1 resume el proceso de investigación utilizado.



Fuente: Elaboración propia.



## **II. Análisis: Informes de casos**

---

Para el análisis de cada uno de los casos se realizó un informe que contiene 4 partes, la primera describe la experiencia, la información general, el origen, la cronología y la gestión administrativa y económica. La segunda explica su relación con las dimensiones DEL, con énfasis en los procesos y resultados a lo largo de su trayectoria. La tercera describe sus impactos en su respectivo territorio, centrándose en los logros que se proyectan más allá de su ambiente interno, consiguiendo irradiar a sus vecinos y su comunidad. La cuarta presenta las conclusiones de cada caso.

### **A. Informe de C.A.U.Que.Va, Argentina**

#### **1. Descripción de C.A.U.Que.Va**

Información general:

La Cooperativa Agropecuaria y Artesanal Unión Quebrada y Valles, C.A.U.Que.Va, es una organización autogestionada, integrada por 158 pequeños productores, grupos y asociaciones. De ellos, 41 son mujeres y 117 hombres. El promedio de superficie de cada productor es de 1,25 hectáreas.

La Cooperativa tiene por objeto elevar el nivel de vida de sus asociados a partir de la producción y la comercialización de productos fruto-hortícolas y de sus productos ancestrales, entre los que destaca la papa andina. La mayoría de los socios son descendientes de la etnia kolla, pueblos originarios de la región vinculados al mundo incaico.

Sus socios se localizan en cuatro departamentos en el norte de Argentina, tres en la Provincia de Jujuy (Tumbaya, Tilcara y Humahuaca) y uno en la Provincia de Salta (Iruya). Estos departamentos constituyen la microregión geográfica denominada Quebrada de Humahuaca, la cual se localiza entre los 1500 y 3600 metros sobre el nivel del mar, que fue declarada por la UNESCO Patrimonio de la Humanidad en 2003. Su sede principal está localizada en el Departamento de Tilcara.

### Origen

La Cooperativa se fundó en 1996. Sus inicios se relacionan con la organización de pequeños productores agropecuarios alrededor del tema de la comercialización de sus productos, en ese momento básicamente frutas y hortalizas. Se crea para asumir la comercialización de los productos de todos los asociados en los grandes mercados, buscando que sea el productor quien se apropie de las ganancias de la actividad agrícola, eliminando al intermediario.

El Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA<sup>5</sup>) a través de su agencia de extensión en Tilcara, implementó los programas “Cambio Rural” y “Unidad de Minifundio”, desde dónde apoyó la idea de formar una cooperativa para articular recursos y personas en un proyecto que respondiera a las necesidades y capacidades de los productores de la zona. En un taller al que asistieron más de 120 productores se concluyó que la necesidad más sentida era la comercialización directa y surgió una experiencia piloto que evidenció la necesidad de contar con una organización formal de productores. En enero de 1996 nace la Cooperativa Agropecuaria y Artesanal Unión Quebrada y Valles - “C.A.U.Que.Va”.

Es así como C.A.U.Que.Va tiene un origen endógeno, que nace de la necesidad y del esfuerzo de los productores por solucionar sus problemas de comercialización y aumento de los precios que reciben, en cuya gestación el INTA fue un importante apoyo.

#### CUADRO 4 CRONOLOGÍA DEL DESARROLLO DE C.A.U.QUE.VA

Año	Acontecimiento
1996	Se crea la Cooperativa
1997	Se definen los objetivos globales de la organización
1998	Recibe crédito del programa Dinamización Productiva Regional del Gobierno Nacional para financiar la adquisición de maquinaria y equipo. La Comisión Municipal Maimará le hace entrega de un galpón de ferrocarril que es convertido en un centro de encuentro y capacitación
2000	Banco Interamericano de Desarrollo, a través del Gobierno de la Nación, le otorga un financiamiento, con el cual organiza el sistema de créditos para los socios.
2001	Lleva a cabo la reconversión productiva, creando el programa de cultivos andinos con énfasis en la producción agro ecológico de productos ancestrales.
2004	Realiza su primera exportación de papa andina a Italia a través de la empresa Slow Food, organización internacional de defensa de la diversidad de productos alimenticios.
2004	Incursiona en la elaboración de una página WEB y un correo electrónico institucional que entrega información de la Cooperativa a los socios y a la comunidad y además funciona como portal de ventas. Inicia el uso de la radio como medio de comunicación para las comunidades rurales.
2005	Obtiene el segundo lugar en el concurso Experiencias en innovación social, organizado por la CEPAL con el apoyo de la Fundación Kellogg.
2007	Integra el Consorcio de Gestión del Desarrollo Local de la Provincia de Jujuy.
2008	Promueve la creación de la Red de Organizaciones de la Economía Social en la Diversidad “Tejiendo Esperanzas”.
2010	Integra la Mesa Provincial de Economía Social con el Gobierno Provincial, redes de organizaciones y otras instituciones de la sociedad civil.

Fuente: Elaboración propia.

<sup>5</sup> El INTA es organismo dependiente del Ministerio de Agricultura que tiene como objetivo contribuir a la competitividad del sector agropecuario, forestal y agroindustrial en todo el territorio nacional.

En 2001, producto de las dificultades ocasionadas por la crisis económica que vivió el país, principalmente las restricciones impuestas por el llamado “corralito financiero” y los mayores costos de los insumos agrícolas importados, la Cooperativa decide llevar adelante una reconversión hacia los cultivos andinos ancestrales. Como contaban con las semillas en sus huertas, no requerían insumos importados ni asistencia técnica significativa. Así pudieron diversificar la producción, generar productos de mayor valor agregado e incorporarlos a mercados exclusivos a nivel nacional e internacional, valorizando los saberes ancestrales de la comunidad y articulándolos con los de nivel técnico. La evolución de C.A.U.Que.Va se resume en el cuadro 4.

### **Gestión administrativa**

La Asamblea General de Socios es quien define los lineamientos generales de la Cooperativa los cuales son ejecutados por el Consejo de Administración y un equipo técnico operativo.

La Asamblea se reúne anualmente, elige al Presidente, a los miembros del Consejo de Administración y del Comité de Crédito y decide sobre la distribución de los beneficios. Igualmente planifica el uso de los bienes de la Cooperativa, tales como el tractor, el camión, la maquinaria y las herramientas así como el de los recursos financieros y su patrimonio.

El Consejo de Administración es el representante legal de la Cooperativa y está conformado un Presidente, un Vicepresidente, un Secretario, un Tesorero, cinco Vocales y tres Suplentes, que se reúnen semanalmente. Define las políticas basadas en las decisiones de la Asamblea, se encarga del diseño de las estrategias de gestión y de control de los recursos, así como de la articulación interinstitucional. Hace dos años abrió una nueva sede en la localidad de Tumbaya, que es dirigida por una subcomisión local y dos comités de créditos.

Además, cuenta con un agrónomo asociado que asesora al Consejo y a los miembros del Equipo Técnico Operativo. Este último trabaja en tres líneas: de producción, proceso y comercialización; de créditos y, de administración. Cada línea tiene un responsable que ejecuta las políticas y estrategias emanadas del Consejo de Administración y rinde informes.

En total hay 23 personas vinculadas a la gestión administrativa de la Cooperativa, todas son socios o socias. Sólo se contratan profesionales externos para la contabilidad y los asuntos legales.

### **Gestión económica**

La Cooperativa tiene actividad en dos grandes áreas: la producción, la transformación y la comercialización y, el crédito.

La primera se encarga de todo lo relacionado con la producción, la transformación y la comercialización de los productos agrícolas así como del restaurante y el punto de venta en la Quebrada. La producción agrícola la realiza y decide cada productor socio individualmente en su parcela. C.A.U.Que.Va aconseja dependiendo de las condiciones del mercado, da asistencia técnica para asegurar la calidad del producto y le facilita equipos tales como el tractor para las labores de arado.

La Cooperativa lleva a cabo la selección, clasificación, transformación y comercialización de aproximadamente el 60% de la producción de sus socios<sup>6</sup>. El principal producto que compra la Cooperativa a sus socios es la papa andina. Esta se selecciona, limpia y empaca en sus galpones, asegurando el cumplimiento de los protocolos de calidad del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA). Los productos empacados son comercializados en los principales mercados nacionales y en el mercado local. La Cooperativa los lleva al mercado en sus propios vehículos y contrata conductores para los viajes.

<sup>6</sup> Dado que tiene limitaciones para absorber toda la producción de sus asociados.

La papa andina representa actualmente el 90% de las ventas de la Cooperativa. También vende otros productos nativos tales como la quinua y la kiwicha<sup>7</sup>, procesadas y sin procesar, que representan el 6%. El resto está compuesto por harinas, caramelos y puré deshidratado de papa andina y de oca<sup>8</sup>.

El área de créditos nace en 2000 a partir del financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), que les permite crear su propia cartera de créditos para sus asociados. En el 2007 C.A.U. Que.Va fue elegido por el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación para implementar el Programa Nacional de Promoción del Microcrédito en Jujuy a través del Consorcio para la Gestión de Desarrollo Local en la Provincia. En ese marco, la Cooperativa se convirtió en operador del programa y extendió su servicio de crédito a toda la Provincia.

## B. Relación de C.A.U. Que.Va con el Desarrollo Económico Local

Para analizar la experiencia de C.A.U. Que.Va a la luz del desarrollo económico local, establecimos sus vínculos con las dimensiones DEL, en el ámbito territorial definido, el Departamento de Tilcara.

### RECUADRO 1 DEPARTAMENTO DE TILCARA (JUJUY, ARGENTINA)

Tilcara se localiza en la Provincia de Jujuy, en el norte de la Argentina, en la frontera con Bolivia y Chile. Tiene 11.700 habitantes entre ellos pueblos indígenas<sup>9</sup> que habitan la zona desde épocas prehispánicas, especialmente de la etnia kolla. Según el censo de 2001, 31% de sus habitantes enfrentan Necesidades Básicas Insatisfechas, porcentaje superior al promedio provincial (26%) y al nacional (14%), (INDEC, Censo 2001).

Jujuy es, junto con Santiago del Estero, la provincia más pobre del noroeste argentino, contribuyen con menos del 0.9 y 0.8% respectivamente al PIB nacional. (Panorama Económico Provincial de Jujuy. Subsecretaría de Programación Económica. Dirección Nacional de Programación Económica Regional, 2006).

La agricultura es la actividad económica predominante, ocupa al 35,7% de la población económicamente activa. En 2001 su tasa de desocupación fue de 20%, nuevamente mayor a la provincial (14%) y a la nacional (16%). (INDEC, Censo 2001).

Su estructura económica se caracteriza por una enorme dualidad. Coexisten unos pocos emprendimientos de gran tamaño, con altos niveles de productividad, junto a un enorme número de pequeños y medianos productores, minifundistas y trabajadores informales, quienes se encuentran en su mayoría bordeando la línea de pobreza.

En el sector agropecuario, si bien la ganadería y la horticultura son una actividad marginal desde el punto de vista de su participación en la producción regional, son relevantes como medio de vida y generador de ingresos de la mayor parte de los habitantes de la Quebrada.

Fuente: Elaboración propia.

<sup>a</sup> Representan el 26% del total de la población.

### Encadenamientos productivos de C.A.U. Que.Va

La Cooperativa contribuye a estructurar una cadena productiva alrededor de la papa andina y aporta al establecimiento de encadenamientos con la demanda a nivel local, nacional e internacional.

#### *Estructuración de la cadena de la papa andina*

C.A.U. Que.Va ha estructurado una cadena productiva para la papa andina, que integra los eslabones claves: la producción de semillas, el cultivo agroecológico, la limpieza, la selección, la transformación, el empaque y la comercialización. Estos eslabones se articulan a partir del cultivo

<sup>7</sup> Amaranthus caudatus

<sup>8</sup> Oxalis tuberosa

que realizan los productores asociados, quienes se han capacitado para rescatar los saberes ancestrales de su comunidad en su procesamiento y los procesos para alcanzar la certificación agroecológica. Cabe recordar que los productos ancestrales seguían siendo cultivados en las huertas caseras para el consumo del hogar.

La producción agrícola desarrolla integración en los dos sentidos. Hacia atrás se vincula con la producción de semillas a través de cultivos andinos en terrenos de la Cooperativa y su invernadero, donde han logrado preservar más de 60 variedades. Hacia adelante se inicia con el control de calidad que se realiza en el galpón de empaque de la Cooperativa, en donde el producto se selecciona, limpia y empaqa. Igualmente articula la comercialización directa de la papa andina en los principales mercados nacionales, que incluye el transporte en camiones de propiedad de la Cooperativa. Este servicio lo comparte con otros productores de la zona, especialmente otras cooperativas de productores como la Asociación La Herencia y la Cooperativa La Andina de La Quiaca.

La estructuración de la cadena de la papa andina ha logrado generar economías de escala que reducen los costos de producción y comercialización y permiten obtener mejores precios y por ende mayores márgenes de rentabilidad. Actualmente, está incorporando la elaboración de productos con mayor valor agregado como el puré de papa deshidratado con energía solar, que vendría a ampliar la cadena. En esta línea, C.A.U.Que.Va forma parte de la Red de Agroindustria Rural de Argentina (REDAR) y del Comité de Enlace, asumiendo funciones ejecutivas junto con instituciones privadas y públicas, de nivel provincial y nacional.

#### *Encadenamientos con la demanda*

La Cooperativa comercializa sus productos en grandes centros urbanos como Buenos Aires, Córdoba, Rosario y Santa Fe, donde lleva el 80% de su producción. De esta manera conecta la producción de sus asociados con mercados dinámicos, que garantizan mejores precios y mayor demanda, así como mayor competencia que obliga a la Cooperativa a ser rigurosa en el control de calidad. Esta conexión con los mercados dinámicos los libera de las limitaciones de la demanda del mercado local y les evita la dependencia de los intermediarios locales. Solo el 20% de su producción se destina al mercado local, por venta directa en su sede o a restaurantes y hoteles de la zona.

La Cooperativa además ha abierto mercados externos, exportando a Italia y a España, con el apoyo de Slow Food, que ha certificado y obtenido el título de baluarte para la papa andina, conectándola con su valor cultural.

#### **Fomento de emprendimientos productivos y capacitación**

La Cooperativa financia emprendimientos productivos y brinda capacitación y asistencia técnica para la producción. El fomento de emprendimientos productivos lo lleva cabo desde 2002 a través de los créditos que otorga a sus socios. Más recientemente, en 2007, amplió su servicio de financiamiento a todos los habitantes de la región, al convertirse en operadora del Programa Nacional de Promoción del Microcrédito y participar en el Consorcio de Desarrollo Local de la Provincia de Jujuy. En esta labor, ha financiado varios emprendimientos productivos del territorio y ha contribuido a crear la Red de Organizaciones de la Economía Social en la Diversidad "Tejiendo Esperanzas", que agrupa 64 organizaciones de toda la Provincia.

La capacitación para la producción la lleva a cabo desde sus inicios en temas de producción, la selección, el empaque y el manejo de alimentos. Esta labor la realiza con apoyo del INTA y la Universidad Nacional de Jujuy. Por otra parte, comparte sus aprendizajes con otros productores del territorio a través de los talleres de intercambio de saberes sobre cultivos andinos, que se llevan a cabo en conjunto con el INTA.

Dentro de esta actividad de capacitación ha desarrollado juegos pedagógicos para enseñar a los pequeños productores la planificación en finca y la comercialización. Dichos juegos han sido compartidos con productores de todo el país, ya que se pueden adaptar a cada realidad.

### **Concertación público-privada**

La Cooperativa se relaciona con los procesos de concertación público-privada del territorio a través del Consorcio de Gestión Compartida para el Desarrollo Local, la Mesa de Planificación y Coordinación de la Papa Andina y la Mesa Provincial de Economía Social.

#### *Consorcio de Gestión Compartida para el Desarrollo Local*

La Cooperativa participa del Consorcio<sup>9</sup>, siendo la encargada de operar el Programa de Microcréditos para la zona de la Quebrada del Humahuaca y de replicar su experiencia en el manejo de crédito a productores. Desde este espacio de concertación asume la representación de los intereses de los pequeños productores del territorio y no sólo de sus socios.

#### *Mesa de Planificación y Coordinación de la Papa Andina*

La Mesa de Planificación y Coordinación de la Papa Andina, fundada en 2003, para las provincias de Salta y Jujuy, tiene el propósito de crear un sistema de asistencia mutua entre instituciones públicas y privadas para planificar y coordinar acciones en beneficio de las respectivas instituciones y de la producción de papa andina, mediante programas de cooperación y asistencia. La Agencia de Desarrollo Productivo y la Dirección Provincial de Desarrollo Agropecuario de Jujuy, junto a la Facultad de Ciencias Agrarias y el Instituto de Biología de Altura de la Universidad Nacional de Jujuy, el INTA-Hornillos, el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA), son entre otras las principales instituciones públicas que participan de la Mesa. Dentro de las organizaciones privadas participantes figuran C.A.U.Que.Va, la Red Puna y Quebrada, la Asociación de Productores de Humahuaca, la Obra Claretiana para el Desarrollo, la Comisión de Desocupados de la Quiaca y la Asociación de Productores de Salta.

Desde la Mesa, C.A.U.Que.Va realiza convenios de cooperación con otras instituciones, tales como la Facultad de Ciencias Agrarias de Universidad Nacional de Jujuy para buscar solución a los problemas de los cultivos.

#### *Mesa Provincial de Economía Social*

Esta instancia de articulación entre la Dirección de Desarrollo Económico y Social del Ministerio de Desarrollo Social de la Provincia y organizaciones de la sociedad civil, creada en 2010, tiene por objeto generar un espacio representativo integrado por actores de la economía social que fortalezca una política integral para el desarrollo del sector en Jujuy.

### **Gobierno local como animador**

En la Argentina, las provincias tienen autonomía para generar sus propias constituciones y asignar funciones a los departamentos. En el caso de la Provincia de Jujuy, la promoción del desarrollo económico local está en manos del gobierno provincial. Por eso no es de extrañar el reducido papel que tiene el Gobierno local en este caso. Con respecto al papel del gobierno provincial, C.A.U.Que.Va ha tenido una relación directa pero intermitente con el gobierno de Jujuy. En 1998 recibió apoyo, luego tuvo un periodo de distanciamiento y a partir del 2003 ha habido un acercamiento alrededor del tema de la papa andina y más recientemente de los microcréditos.

Dado la experiencia de C.A.U.Que.Va como beneficiario y colaborador de las acciones que promueve el gobierno provincial en materia de desarrollo económico, es el gobierno de Jujuy el que asume un papel promotor del desarrollo económico local.

<sup>9</sup> El Consorcio esta integrado por tres organismos públicos de nivel provincial y tres organizaciones de la sociedad civil.

### **Planeación estratégica**

La Cooperativa se ha relacionado con la planeación estratégica del territorio a través de la reconversión productiva que llevó a cabo desde 2001 como respuesta a la crisis económica y financiera que afectó a Argentina. Dicha crisis tuvo repercusiones en la Cooperativa al afectar el manejo de sus fondos financieros a través de los bancos, el acceso al crédito bancario, el aumento de los precios de los insumos agrícolas y el debilitamiento de la demanda de sus productos frutihortícolas.

Ante esta situación, como ya se mencionó, C.A.U.Que.Va decidió emprender una reconversión productiva, orientándose hacia los cultivos andinos con miras a insertarlos en los mercados nacionales e internacionales, logrando valorizar los saberes ancestrales y reducir la dependencia de insumos importados y de la asistencia técnica.

Esta decisión se basó en una estrategia económica planeada y gradualmente llevada a la práctica por C.A.U.Que.Va. Inicialmente incorporó los cultivos andinos junto con la producción frutihortícola, luego instaló la producción de sus propias semillas de cultivos andinos, adoptó procesos productivos agroecológicos y gestionó su certificación. Además desarrolló la producción de alimentos procesados a partir de dichos productos e inició su comercialización en mercados dinámicos.

A nivel del territorio C.A.U.Que.Va es pionera en impulsar los cultivos andinos, para lo cual firmó convenios con diferentes organismos públicos, entre los que se destacan el INTA y la Universidad Nacional de Jujuy. Posterior a la reconversión productiva de la Cooperativa surgieron, en el territorio, iniciativas de apoyo como la Mesa de Planeación y Coordinación de la Papa Andina y el Plan Provincial de Fomento, Promoción y Desarrollo de Cultivos Andinos Subexplotados de Valor Nutricional (Ley Provincial 5367 del 2003).

### **Participación social**

La Cooperativa ha tenido una activa participación social del territorio a través de la conformación de redes y alianzas con otros agentes del territorio, así como por su contribución a la formación y capacitación de los miembros de la comunidad, que le han valido premios y reconocimientos.

Como se mencionó, C.A.U.Que.Va forma parte de la Red de Organizaciones de la Economía Social en la Diversidad “Tejiendo esperanza”, conformada por 64 organizaciones de Jujuy y Salta, que organiza a las instituciones vinculadas con el Programa Nacional de Microcréditos con el fin de cogestionar los recursos que entrega dicho programa. También está presente en la Comisión Administradora del Fondo para las Américas y en "Saberes Colectivos", espacio nacional de organizaciones que trabajan temas de capacitación.

#### *Formación y capacitación permanente*

Una acción de gran importancia en la participación social fueron los programas de alfabetización de adultos para los habitantes de las zonas rurales, que desarrolló por muchos años con la colaboración de programas del Estado y de ONG's. Actualmente lleva a cabo actividades permanentes de capacitación y de formación en diferentes temas, tales como prácticas agroecológicas o formación de recursos humanos para todos sus asociados, involucrando a los jóvenes con miras a asegurar el relevo generacional de líderes. Para estas labores cuenta con un espacio de capacitación dentro de su Museo de la Vida Campesina.

El Museo fue abierto en 2004 y ha sido el medio para dar a conocer los aspectos fundamentales de la identidad sociocultural de la región de la Quebrada de Humahuaca y aporta a la revalorización de la vida campesina. Igualmente se ha convertido en un espacio de formación para la comunidad en donde se valorizan las antiguas técnicas de producción, los productos propios de su cultura, su alimentación y el orgullo por sus raíces.

En este mismo marco y revalorizando los usos y costumbres ancestrales la Cooperativa promueve las mingas, práctica indígena de trabajo colectivo, especialmente utilizado en los periodos de siembra y cosecha, así como en la construcción de sus sedes.

#### *Premios y reconocimientos*

En sus 15 años de funcionamiento, C.A.U.Que.Va ha recibido varios premios y reconocimientos tanto nacionales como internacionales por su desempeño económico y social, que han contribuido a consolidar su liderazgo en el territorio.

Entre los reconocimientos internacionales están el Premio del Banco Francés al Emprendedor Agropecuario con Orientación Social y Comunitaria, 2000; el Premio Slow Food en defensa de la biodiversidad, versión 2002; el Premio Dow Agrosiences al desarrollo de recurso humano en el sector agropecuario, 2003 y; el segundo lugar en el concurso Experiencias en innovación social en América Latina y el Caribe en 2005.

Entre los reconocimientos nacionales y locales están el Premio Canasta NOA, PRODAR, REDAR 2002; el Premio 101 ideas del Colegio de Ingenieros de Jujuy en 2003 por el Museo de la Vida Campesina y el Premio de la Academia Argentina de Gastronomía al mejor emprendimiento, 2008.

#### **Institucionalización del proceso**

La Cooperativa se relaciona con la institucionalización del proceso de desarrollo económico local a través de su participación en las mesas de concertación público-privadas y la gestión del Programa de Microcréditos, que no solo beneficia a sus socios.

## **1. Impactos de C.A.U.Que.Va en el territorio**

C.A.U.Que.Va ha tenido impactos en el territorio en términos de la creación de oportunidades, la difusión de su saber y hacer, la generación de bienestar y el liderazgo.

#### **Creación de oportunidades**

Ha creado oportunidades al superar la exclusión del sistema bancario vía el desarrollo de sus propias líneas de crédito y extender éste servicio a otros productores no socios; contribuye al fortalecimiento de los emprendimientos productivos existentes en el territorio e incrementa la confianza en las organizaciones de productores. Los asociados han logrado acceder a los grandes mercados nacionales e internacionales, gracias al cumplimiento de los requisitos exigidos, con lo cual se ha incentivado a otros productores a mejorar sus procesos en busca de la calidad que hoy reconocen que es valorada.

Al fijar el precio de compra de la producción de sus socios, actúa como precio de referencia o sustentación para las transacciones de todos los productores en el territorio, reduciendo la capacidad de los intermediarios para imponer un valor en el mercado local. Gracias a que hoy sus productos adquirieron la categoría de Baluarte<sup>10</sup> y por ende un significado cultural vinculado a la Quebrada del Humahuaca, ha aportado a la proyección del territorio y facilitado la apertura de nuevas opciones de mercado para otros productos ancestrales.

#### **Difusión de su saber y hacer**

Comparte sus logros en materia de organización administrativa y acceso a mercados con otras organizaciones a través de alianzas y participación en mesas de concertación, especialmente para comercializar sus productos. Replica su experiencia en materia de manejo de fondos de créditos

---

<sup>10</sup> Baluarte es una distinción que entrega Slow Food a aquellos alimentos tradicionales que están en peligro de extinción y por ello reciben apoyo para su comercialización.

a otras instituciones del territorio y a la comunidad, dentro del Programa de Microcréditos que impulsa el gobierno nacional.

Logra visibilidad dentro y fuera del territorio a través del desarrollo de medios de comunicación alternativos (tales como radios comunitarias y página WEB) que le permiten actuar como plataforma de difusión para otros actores y procesos del territorio.

Intercambia experiencias y fomenta las relaciones de solidaridad y trabajo colectivo en las redes de productores y en las sociales en donde participa.

### **Generación de bienestar**

Aporta a la protección del medio ambiente y por lo tanto a mejorar las condiciones de vida gracias a la conversión hacia una producción agroecológica. Incentiva la valoración y el reconocimiento de los saberes ancestrales de la comunidad, contribuyendo a mantener viva la cultura indígena. Contribuye a la educación de la comunidad apoyando campañas de alfabetización y realizando procesos permanentes de capacitación abiertos a toda la población.

Además ha mejorado los ingresos de los socios gracias a los mejores precios y los canales de procesamiento y comercialización que ha logrado.

### **Liderazgo**

Fortalece el tejido social a través del rescate de las prácticas de cooperación y trabajo colectivo, que sitúa como reglas de procedimiento en las relaciones mercantiles y sociales. Transforma al productor en un actor social que dialoga con las autoridades provinciales y nacionales y tiene capacidad de incidir en las políticas. Integrar el Directorio del Consorcio de Microcrédito de la Provincia de Jujuy, ha dado a la Cooperativa liderazgo socioeconómico y proyección política.

## **2. Conclusiones del caso C.A.U.Que.Va**

C.A.U.Que.Va se ha constituido en un gestor del desarrollo económico local gracias a su papel dinamizador a través del fomento de emprendimientos productivos, la capacitación, la concertación público-privada, la organización y el liderazgo social. Es un ejemplo en su territorio por haber demostrado durante sus 15 años de funcionamiento capacidad para generar y aprovechar economías de escala y articulación con mercados dinámicos de nivel nacional e internacional.

Estas características le han dado un reconocimiento tanto de parte de la comunidad como de los agentes económicos del territorio y más recientemente también del sector público a nivel de la Provincia de Jujuy. Es por ello que la Cooperativa se ha convertido en un actor visible y con liderazgo económico, social y político en la provincia.

## **C. Informe de RECA, Brasil**

### **1. Descripción de RECA**

#### **Información general**

La Associação dos Pequenos Agro silvicultores do Projeto de Reflorestamento Econômico Consorciado e Adensado, RECA, es una organización autogestionada que reúne a 357 familias de pequeños agrosilvicultores. Su objetivo es mejorar la calidad de vida de las familias de los productores, ayudando a su vez a la conservación de la Amazonía, a través de una organización solidaria que fomenta el desarrollo social, cultural, ambiental y económico. RECA tiene dos personerías jurídicas. Una como Associação dos Agrosilvicultores da Certificação Agrícola do Projeto

RECA (2007) orientada a promover el desarrollo sostenible; y la Cooperativa Agropecuaria e Florestal do Projeto RECA (2006) que se dedica a la comercialización<sup>11</sup>.

### **Origen**

RECA tiene sus orígenes en los años ochenta, cuando el Instituto de Colonización Agraria, INCRA, fomentó la colonización de la Amazonía brasileña, entregando tierras a colonos venidos del sur del país. La mayoría de ellos fueron asentados en áreas de colonización sin contar con ningún tipo de soporte gubernamental o asistencia técnica. En estas condiciones, se generó un proceso masivo de deforestación para dar paso a la siembra de cultivos bajo las técnicas tradicionales del sur. Las condiciones del terreno no permitieron que sus cultivos prosperaran, profundizando aún más sus condiciones de pobreza. En estas tierras habitaban desde hacia décadas los recolectores de caucho, “seringueros”, que conocían la importancia de la conservación de la selva para la sobrevivencia. La llegada de los colonos generó en un primer momento una situación de conflicto, pero pronto se dieron cuenta de la necesidad de unir esfuerzos para sobrevivir en esta región.

Colonos y seringueros juntaron sus conocimientos y voluntades dando origen a RECA, que desde un primer momento orientó sus esfuerzos al desarrollo de sistemas agroforestales, invirtiendo la tendencia a la deforestación y centrándose en el manejo de productos nativos de la región. Se concentraron en el cultivo de especies nativas y la extracción selectiva de recursos de la selva protegiendo el ecosistema. El primer proyecto desarrollado por RECA en 1989 fue la siembra de 200 hectáreas con sistemas agroforestales, financiado por la Organización Católica por la Ayuda, Emergencia y Desarrollo, (CEBEMO, hoy CORDAID) con apoyo de la Comisión Pastoral de la Tierra, CPT, y el Centro de Estadística Religiosa e Investigación Social, CERIS.

RECA tiene un desarrollo endógeno, que surge de la adversidad que enfrentaban colonos y seringueros de la Amazonía por las particulares condiciones biofísicas de la región y por el poco apoyo gubernamental que unos y otros recibían. Nace del trabajo conjunto en busca de mejores condiciones de vida dentro de un marco de desarrollo sostenible. Parte de la revalorización de los saberes de los seringueros sobre el uso, cuidado y respeto de la selva; las habilidades de negocios de los colonos y, por sobre todo, de su trabajo cooperativo.

Desde ese primer proyecto hace 21 años, RECA ha evolucionado, ampliando su actividad productiva agroforestal hacia la agroindustria y la comercialización de sus productos. Una síntesis cronológica de su evolución se presenta en el cuadro 5.

### **Gestión administrativa**

La Asamblea General de la asociación es la primera instancia de toma de decisiones. Esta se reúne dos veces al año y en su marco se revisa el balance y se planifica la producción.

Las 357 familias productoras se organizan en grupos comunitarios por sectores productivos que responden a una lógica de zonificación de producción agroforestal y áreas temáticas. Actualmente hay 12 grupos en funcionamiento. Cada uno tiene un coordinador, una coordinadora y un líder. Los coordinadores y coordinadoras atienden las necesidades al interior de su respectivo grupo y los líderes se dedican a la articulación con la Asociación. Coordinadores y líderes se reúnen regularmente por lo menos una vez a la semana.

Por otra parte está la Asamblea Representativa, que es el ámbito de toma de decisiones operativas de cada grupo integrada por coordinadores y líderes, más tres integrantes de cada grupo.

Las áreas temáticas de la Asociación son de corte transversal, por ejemplo la de educación y la de comercialización; o de especialización en donde se establecen las unidades agroindustriales, procesamiento de pulpas, de palmito, y de aceites.

<sup>11</sup> Esto responde a la reglamentación brasileña.

### Gestión económica y modelo agroforestal sostenible

La Asociación se fundamenta en el manejo de sistemas agroforestales, SAF, combinando la actividad forestal con el cultivo de especies nativas. Además desarrolla otras actividades productivas tales como la ganadería y la apicultura, pero siempre en el marco del cuidado ambiental.

Cuenta con 1500 hectáreas de SAF y maneja más de 20 especies de frutas y árboles, así como plantas medicinales. La mayoría de su producción orgánica cuenta con la Certificación Socioparticipativa, ACS, gestionada por RECA con apoyo de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales.

Desde sus inicios y a lo largo de 21 años ha creado y consolidado su propio modelo de producción agroforestal sostenible que combina objetivos económicos, sociales y ambientales y articula una gran diversidad de actividades agroforestales y agroindustriales.

En términos económicos se destaca la integración entre la producción agroforestal, la transformación y la comercialización de productos nativos de la selva amazónica. La producción es llevada a cabo por cada familia, en forma individual, pero coordinada colectivamente. La transformación y comercialización se realiza en el marco de la Asociación con equipos de trabajo de asociados que organizan la producción industrial similar a una fábrica que genera empleo para socios y no socios.

**CUADRO 5**  
**CRONOLOGÍA DEL DESARROLLO DE RECA**

Año	Acontecimiento
1984	El Gobierno entrega tierras a colonos en la Amazonía brasileña en lo que hoy es el Distrito de Nova California, sin apoyo.
1986 1987	Colonos y seringueiros se organizan para desarrollar estrategias que les permitan sobrevivir y mejorar sus condiciones de vida.
1988	Presentan el primer proyecto agroforestal y obtienen un préstamo del Obispo local para iniciar actividades de conservación y reforestación.
1989	Se funda RECA y obtiene financiamiento externo para plantar 400 hectáreas de agroforestería en áreas desmontadas.
1992	Compra un terreno y construye un galpón, donde inicia el procesamiento de pulpa de fruta a mano.
1994	Abre la primera unidad de procesamiento de pulpa de fruta mecanizada
1999	Inicia el trabajo de la unidad de procesamiento del palmito
2002	Inaugura la unidad de extracción de aceite
2003	Se vincula con la Asociación de Certificación Socioparticipativa, ACS con quien certifica su producción orgánica.
2005	Gana el segundo lugar en el Premio Samuel Benchimol en la categoría Área Ambiental
2006	Obtiene la personería jurídica como Cooperativa Agropecuária e Florestal do Projeto RECA
2007	Obtiene el cuarto lugar en el concurso Experiencias en innovación social, organizado por la CEPAL, con el apoyo de la Fundación Kellogg; el segundo lugar en el Concurso Chico Mendes, en la categoría de asociación comunitaria y, el Premio de Tecnología Social de la Fundación Banco de Brasil. Además logra la certificación orgánica de varios productos, entre ellos el palmito de pupunha en conserva por parte del Instituto Biodinámico, IBD, de Brasil.
2007	Obtiene la personería jurídica como Grupo de Agrosilvicultores da Certificação Agrícola do Projeto RECA
2008	Participa en el programa Territorios de la Ciudadanía del Ministerio de Desarrollo Agrario de Brasil que busca el desarrollo sostenible con inclusión social y participación igualitaria en la economía. Gana el premio ODM, otorgado por el Gobierno Federal de Brasil en coordinación con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y con el Movimiento Nacional por la Ciudadanía y la Solidaridad.
2010	Inaugura la Escuela Familia Agrícola (EFA)

Fuente: Elaboración propia.

En términos sociales organiza a las familias por grupos que trabajan en forma coordinada y crean una estructura de toma de decisiones horizontal, con espacios para la iniciativa individual y para el trabajo colectivo, lo que permite aprovechar y gestionar recursos comunes y economías de escala, como el acceso a vehículos y maquinaria que son de propiedad común.

Por otra parte, llevan a cabo actividades que bien podrían interpretarse como de responsabilidad social, como es la creación de la Escuela de la Familia Agrícola, EFA, donde los niños se educan manteniendo el vínculo con la tierra y con su familia, incorporando la pedagogía de la alternancia<sup>12</sup>.

En términos ecológicos realiza un manejo sostenible del ecosistema amazónico, ejecuta proyectos de recuperación de áreas degradadas, practica la agroforestería y el multicultivo, así como la extracción selectiva de productos de la selva.

### **Producción agroindustrial**

La Asociación ha generado diversas actividades agroindustriales, que se ordenan en 3 líneas de especialización:

- Pulpas: de cupuaçu<sup>13</sup> y açai<sup>14</sup>, entre otras
- Palmito de pupunha<sup>15</sup>
- Aceites de cupuaçu, de castaña<sup>16</sup> y andiroba<sup>17</sup>

El principal producto que procesan es el cupuaçu (pulpa y mantequilla), la fruta más abundante en la zona y que permite obtener una gran variedad de subproductos. Esta representa el 40% en la producción total de la Asociación. En segundo lugar, con un 30%, está el palmito de pupunha industrializado con un riguroso control de calidad y de vigilancia sanitaria, lo que garantiza su calidad.

La Asociación promueve la diversificación productiva. Es así como intercala sus principales productos con gran variedad de otras especies nativas, lo que ayuda a mantener la riqueza y fertilidad de los suelos.

Los productos son comercializados directamente por RECA mediante contratos con grandes compradores o ventas directas en su sede y en ferias. Por ejemplo, son uno de los principales abastecedores de materias primas para la empresa de cosméticos Natura. A nivel nacional comercializan sus productos a través de representantes en los principales mercados. En el área internacional exporta a Francia a través de redes de comercio justo, para lo cual se vincula con instituciones privadas como Slow Food y públicas como el Sistema Nacional de Comercio Justo (MTE).

## **2. Relación de RECA con el Desarrollo Económico Local**

Para analizar la experiencia de RECA a la luz del desarrollo económico local, se delimitó el ámbito territorial al Municipio de Porto Velho, ubicado en el Estado de Rondonia, donde se encuentra la sede principal de la Asociación.

<sup>12</sup> Hace referencia a que los niños van 15 días a la escuela a recibir formación y sus aprendizajes los desarrollan en la granja con su familia durante otros 15 días.

<sup>13</sup> Theobroma grandiflorum.

<sup>14</sup> Euterpe oleracea.

<sup>15</sup> Bactris gasipaes.

<sup>16</sup> Bertholletia excelsa.

<sup>17</sup> Carapa guianensis.

## RECUADRO 2 MUNICIPIO DE PORTO VELHO (RONDONIA, BRASIL)

Porto Velho se localiza en el Estado de Rondonia, al noreste de Brasil y comparte frontera los Estados de Acre y Amazonas.

Su historia esta vinculada a la bonanza del caucho de inicios del siglo XX y posteriormente, en la década de los setenta, es escenario de políticas y programas de colonización y reforma agraria orientada a entregar tierra los "sin tierra", muchos de ellos del sur del país.

El Municipio alberga a 334.585 habitantes, 81% de los cuales habitan en zonas urbanas y 19% en áreas rurales. Tiene un Índice de Desarrollo Humano de 0,76, mayor al promedio nacional (0,73), y que equivale a un nivel medio de desarrollo humano. Entre los componentes de este índice se destaca el alto nivel alfabetización de la población (91,7%) (PNUD- BRASIL, 2003, Informe de Desarrollo Humano).

En la zona urbana la actividad económica predominante son los servicios, y en la rural son las agroforestales y las pecuarias, en donde el 46% de la tierra se destina a pastos, el 43% a bosques, el 6% a cultivos y el 4% restante a otros usos. (IBGE, 2006. Censo Agropecuario).

Fuente: Elaboración propia.

### Encadenamientos productivos de RECA

La Asociación contribuye a la articulación de eslabones productivos y aporta al establecimiento de encadenamientos con la demanda a nivel local, nacional e internacional.

#### *La articulación de eslabones productivos*

La Asociación amplía su actividad productiva con diversos productos nativos, principalmente frutos de la Amazonía. Los dos renglones productivos económicamente más importantes son el cupuaçu y el palmito de pupunha. Estos articulan cuatro eslabones: siembra y cosecha, procesamiento, envasado y comercialización.

La siembra y cosecha la lleva a cabo cada familia asociada, dentro del sistema agroforestal. El procesamiento, al igual que el empaque, se realiza en las instalaciones de la Asociación. La comercialización es también responsabilidad de la Asociación, a través de contratos de venta con grandes compradores institucionales y la venta a consumidores en mercados nacionales y locales.

Estas cadenas productivas generan economías externas positivas gracias a la diversificación de cultivos, la producción orgánica y su aumento en la productividad. También permiten aprovechar economías a escala generadas por el uso colectivo de maquinarias y equipos, así como de transporte y medio de comercialización, favoreciendo los ingresos de los asociados.

#### *Encadenamientos con la demanda*

RECA ha logrado encadenar su producción de aceite de cupuaçu con la gran industria de cosméticos Natura que valora el producto y el proceso de sostenibilidad ambiental que desarrollado por la Asociación. Esta alianza le permite encadenarse a la gran industria, así como desarrollar una producción planificada y conocer anticipadamente los precios. Por su parte Natura les entrega capacitación y apoyo para certificar sus productos, así como para la comercialización a nivel internacional. La línea de palmito procesado ya no es comercializada en mercados internacionales<sup>18</sup>.

A nivel nacional vende una variedad de productos en los grandes centros urbanos a través de sus representantes en Sao Paulo, Río de Janeiro, Río Branco y Porto Velho y directamente a grandes empresas nacionales.

De esta manera conecta la producción de sus asociados con mercados dinámicos, que garantizan mejores precios y demanda estable, junto con mayores exigencias en calidad que han

<sup>18</sup> Ha exportado dos veces a Francia en alianza con la Asociación de Productores Alternativos Ouro Preto do Oeste (APA).

motivado la mejora en la calidad de la producción y el procesamiento así como la certificación de sus productos.

Han logrado sobrepasar las múltiples barreras por estar ubicados en un lugar alejado de los grandes mercados y con dificultades de conexión. El hecho de producir en forma orgánica, con sistemas agroforestales respetuosos y además protectores de la Amazonía, ha posicionado sus productos y les ha permitido contar con mercados estables, crecer planificadamente y proyectarse en la región como un ejemplo de desarrollo sostenible digno de imitar.

### **Fomento de emprendimientos productivos y capacitación**

La Asociación se relaciona con el fomento de emprendimientos productivos en el territorio a través de su papel como referente de desarrollo y las acciones de capacitación a productores que lleva a cabo.

#### *RECA como referente de desarrollo*

RECA se ha constituido en un referente de desarrollo sostenible, gracias a su trayectoria de más de veinte años y al reconocimiento local, nacional e internacional que ha recibido. Ha servido de ejemplo para la creación de nuevos emprendimientos productivos en el territorio, algunos de los cuales han sido promovidos por instituciones públicas, como el caso de 3 iniciativas creadas con el apoyo del gobierno estadual de Acre: la Cooperativa Palmito Bonal, Bom Destino; la Cooperativa de Extractivismo y Comercialización de Acre, Coopeacre; y, la Cooperativa de Lacticinios de Alto Acre, Lacticinios.

Cabe resaltar que RECA se define como un referente y no como un modelo dada su convicción de que su proceso de desarrollo comunitario, elemento clave, debe ser adaptada a cada realidad.

#### *La capacitación de productores*

Desde sus inicios RECA ha propiciado la capacitación de sus asociados a través un esquema basado en el compartir los aprendizajes, donde la Asociación promueve y financia la capacitación y a cambio exige a la persona que se capacitó transmitir sus conocimientos a los miembros de su familia y a otras personas de la comunidad, mediante la metodología de días de campo.

También ha extendido este esquema de capacitación desde la práctica a otros productores de la región. Actualmente está iniciando la ejecución del proyecto Fontes Novas, financiado por el Programa de Petrobas Ambiental, que tiene entre sus objetivos la capacitación de 20 organizaciones en los Estados de Acre, Rondonia y Amazonas sobre planeación de propiedades familiares con bases sustentables.

También ha desarrollado un sistema constante de intercambio de experiencias con otras entidades productivas tales como grupos de agricultores, cooperativas, asociaciones, grupos ribereños, indígenas o trabajadores por cuenta propia. Anualmente RECA recibe más de 1500 visitas por año.

Además promueve la participación de sus asociados en los cursos y talleres ofrecidos por instituciones de asistencia técnica y de fomento presentes en Rondonia y Acre como el Banco de Brasil, la Empresa de Asistencia Técnica y Extensión Rural (EMATER), la Empresa Brasileira de Investigación Agropecuaria (EMBRAPA) y el Instituto Nacional de Investigación de la Amazonía (INPA). Cabe anotar que RECA incentiva y apoya a sus miembros jóvenes a que estudien en escuelas técnicas.

### **Concertación público-privada**

La Asociación se relaciona con los procesos de concertación público-privado del territorio a través de las alianzas estratégicas, el Programa de Adquisición de Alimentos y el Consejo de Desarrollo Rural.

#### *Alianzas estratégicas*

RECA ha realizado acciones de trabajo conjunto y colaborativo con diversas instituciones públicas y privadas. Entre las más significativas están la alianza con la Empresa Brasileira de Investigación Agropecuaria, EMBRAPA, con quien por una parte ha trabajado en el proyecto de investigación sobre plagas y enfermedades del cupuaçu y el análisis de suelos; y por otra ha recibido capacitación sobre la calidad del producto, el manejo de alimentos y, el seguimiento y evaluación de sistemas agroforestales. Es de notar que RECA fue pionera en la instalación de sistemas agroforestales antes que EMBRAPA convirtiera el tema en una de sus prioridades.

Igualmente ha desarrollado alianzas con empresas privadas como es el caso con la empresa de cosméticos Natura, que además de comprarles parte de sus productos, les facilita la capacitación y les entrega apoyo financiero para la certificación de su producción. Además, y de gran importancia, es el soporte que entrega para el desarrollo del proyecto educativo de la Escuela Familia Agrícola. Estas acciones contribuyen a consolidar la imagen ecológica de Natura.

#### *Programa de Adquisición de Alimentos*

El Programa de Adquisición de Alimentos, PAA, es promovido por el gobierno federal, en el marco de la lucha contra la pobreza y el hambre y está destinado a adquirir productos agropecuarios a familias insertas en el Programa Nacional de Fortalecimiento a la Agricultura Familiar, PRONAF. Es coordinado por el Ministerio de Desarrollo Social y administrado por los estados, los municipios y la Compañía Nacional de Abastecimiento, CONAB, a través de administradores locales conformados por organizaciones que reúnen agricultores familiares del lugar.

RECA es Administrador Local del Programa y en éste marco tiene el beneficio de recibir por anticipado el pago de la producción que le vende a la CONAB, el cual es utilizado como capital de giro para sus asociados.

#### *Consejo de Desarrollo Rural*

RECA hace parte del Consejo de Desarrollo Rural de Rondonia<sup>19</sup>, que promueve el dialogo y entendimiento entre organismos públicos y privados para el desarrollo del sector rural. La participación en este espacio de concertación le permite estar informada de los programas y políticas de las instituciones públicas relacionadas con el desarrollo rural, incidir en la aplicación de dichas políticas en el territorio y promover las iniciativas de sus asociados.

### **Gobierno local como animador**

Recordemos que en este caso el ámbito territorial definido fue el Municipio de Porto Velho, por ser la sede principal de la Asociación. Sin embargo, en el mismo son otras instancias y niveles del gobierno los que asumen funciones de promoción del desarrollo económico en local, como el caso del Gobierno de Rondonia o los representantes estaduais de los ministerios nacionales. La explicación de esta situación tiene dos aristas. Primero, el carácter sectorial y federal de las políticas y programas territoriales en Brasil, lo que permitido que en materia de desarrollo económico la Asociación tenga interlocución con las entidades de representación federal. Segundo,

<sup>19</sup> Organismo asesor colegiado y consultivo de la política de desarrollo rural del Estado de Rondonia

la localización de RECA en el distrito de Nova California, una zona fronteriza entre tres Estados (Acre, Amazonas y Rondonia), que, en el pasado ha sido espacio de disputa entre ellos<sup>20</sup>.

#### **Planeación estratégica**

RECA cuenta con un plan estratégico hasta 2016 que incluye metas en términos de la certificación ambiental; formación y capacitación de sus asociados; modernización de las agroindustrias y centros administrativos; aumento de la producción y la incorporación de nuevos jóvenes, entre otros. Este último tema tiene una enorme importancia dentro de las prioridades de RECA a fin de asegurar el relevo generacional que perpetúe el modelo. Cabe destacar que en la parte netamente productiva, se comportan como cualquier empresa industrial y comercial.

#### **Participación social**

La Asociación se relaciona con la participación social del territorio a través de la educación y la capacitación familiar, y los premios y reconocimientos.

##### *Educación y capacitación familiar*

RECA ha gestado y desarrollado el proyecto de educación, que actualmente se materializa en la construcción y puesta en marcha de la Escuela Familiar Agrícola, EFA, donde se educan los jóvenes de la comunidad e incluso localidades vecinas, con énfasis en aprendizaje de modelos agroforestales y sostenibilidad ambiental.

La EFA funciona con el modelo de Pedagogía de la Alternancia, desarrollado en la Argentina hace algunos años, en donde el estudiante permanece en la escuela 15 días al mes y los restantes está con su familia, adelantando tareas e investigaciones que le han sido previamente asignadas y que lo vinculan con la producción de su núcleo familiar. Este modelo contribuye a mantener unida a la familia, a que ésta se vincule con el proceso educativo de sus hijos e hijas y a enraizar las nuevas generaciones con la tierra. El proyecto educativo cuenta con la colaboración del Departamento de Educación del Gobierno de Acre y el apoyo de la empresa Natura.

##### *Premios y reconocimientos*

En sus 21 años RECA ha recibido varios premios y reconocimientos tanto nacionales como internacionales por su desempeño económico y ambiental que se presentan en el Cuadro No. 5. Estos han contribuido a consolidar su liderazgo en el territorio.

#### **Institucionalización del proceso**

La Asociación contribuye a estabilizar los procesos de producción agroforestal en el territorio, impulsando a otros productores a realizar actividades productivas sostenibles, sirviendo de modelo y realizando alianzas estratégicas para la certificación y la comercialización, como ya se ha mencionado anteriormente. Así mismo participa de manera permanente en distintos espacios de concertación público-privada, siendo un referente para las instituciones públicas y privadas que operan en el territorio.

### **3. Impactos de RECA en el territorio**

No hay duda de que ha tenido importantes impactos en el territorio en términos de creación de oportunidades, difusión de su saber y hacer, generación de bienestar y liderazgo e institucionalización.

---

<sup>20</sup> Durante un tiempo perteneció a Acre y sólo hace un par de décadas pertenece a Rondonia. Por distancia y vías esta más cerca al Municipio de Río Branco (que hace parte del Estado de Acre) que al centro urbano de Municipio de Porto Velho (Rondonia).

### **Creación de oportunidades**

Ha contribuido a transformar una parte de la Amazonía. De la devastación de la selva se pasó a la promoción de su conservación precisamente como medio para producir, transformar y comercializar obteniendo mejores ingresos que los exiguos que lograban con el modelo de destrucción. Hoy el territorio está ambientalmente protegido y sus habitantes han mejorado sus niveles de ingreso.

RECA se ha convertido en una fuente de ingresos y empleo para otros habitantes del territorio, ya que el éxito en la producción, transformación y comercialización de sus productos les ha llevado a crear nuevas fuentes de empleo incluso para personas externas a la asociación.

Ha certificado sus productos y sistemas forestales, logrando que los bienes que elaboran incorporen el mensaje de respeto por el ecosistema amazónico y lo proyecten a los lugares donde se comercializan.

### **Difusión de su saber y hacer**

Realiza alianzas con otras cooperativas de productores de la zona para labores de acopio y comercialización, especialmente para exportar y para gestionar las certificaciones ambientales. En estos espacios comparte sus conocimientos, destrezas y logros en materia de organización, gestión y acceso a mercados.

Ha sido testigo de la adopción y aplicación de su modelo productivo por parte de otros productores, como es el caso de la Cooperativa Bom Destino, creada en el Estado de Acre con apoyo del gobierno estadual. Participa en redes de productores y redes sociales donde intercambia experiencias y conocimientos. También recibe cada año miles de visitantes interesados en conocer su experiencia o trabajar con ellos.

Ha generado fuertes vínculos con diferentes instituciones y actores sociales y públicos de Acre, Amazonía y Rondonia, trabajando colectivamente proyectos ambientales, especialmente relacionados con la reforestación.

### **Generación de bienestar**

Ha sido reconocido internacionalmente por su contribución al desarrollo y consolidación de un modelo de producción agroecológico propicio para la región amazónica, en donde su protección es precisamente la base del éxito productivo. Puede ser aplicado en otras zonas de la vasta Amazonía. Su modelo parte de la valorización de los conocimientos y los saberes de los seringueiros y de la capacidad de generar formas asociativas de trabajo. Ha creado, como se acaba de mencionar, la Escuela Agrícola en el distrito de Nova California, en donde se imparte educación básica a los niños y las niñas de toda la región con una metodología que los vincula al trabajo de la tierra y con sus familias.

### **Liderazgo**

Ha contribuido a construir un tejido institucional en el territorio alrededor de la actividad agroforestal, al trabajar asociativamente con organizaciones públicas y privadas que han llegado al territorio, para desarrollar labores de investigación, producción y capacitación.

Promovió la constitución del Distrito de Nova California, lugar geográfico que durante muchos años fue un espacio sin nombre por situarse en la frontera entre tres estados, al cual ninguno de estos le otorgaba gran importancia. Hoy es un referente agroforestal para toda la región amazónica brasileña, por ser la sede de RECA.

Al generar una identidad territorial, la Asociación ha desarrollado liderazgo social y una proyección política, asumiendo la vocería de la comunidad y gestionando servicios ante instituciones públicas y privadas para el bien de toda la comunidad.

Fortalece el tejido social a través del rescate de los saberes y prácticas de los seringueiros en materia de producción, cooperación, trabajo colectivo y conservación de la selva, instalándolas como reglas de procedimiento en las relaciones mercantiles y sociales.

#### **4. Conclusiones del caso RECA**

RECA se ha constituido en un gestor del desarrollo económico del Distrito de Nova California, habiendo logrado impactos microeconómicos y territoriales muy significativos. El Distrito representa la institucionalización del proceso de desarrollo local. Es el dinamizador económico que fomenta la actividad agroforestal y agroindustrial, así como la concertación público-privada y el liderazgo social.

Aún más, RECA con su modelo de producción agroforestal sostenible, centrado en la organización social, trasciende el ámbito territorial de Nova California, impactando a la región amazónica brasileña en la que desempeña el papel de promotor de un desarrollo integral alternativo.

### **D. Informe de la Cadena Productiva de la Iraca, Colombia**

#### **1. Descripción de la cadena de la iraca**

##### **Organización promotora**

Artesanías de Colombia, responsable del Programa de Conformación de la Cadena Productiva de la Iraca, es una sociedad de economía mixta del orden nacional, que nace en el año 1964, adscrita al Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de Colombia, como una empresa industrial y comercial del Estado, con autonomía administrativa y capital propio.

Tiene como objetivo incrementar la participación de los artesanos en el sector productivo, logrando un desarrollo integral sostenido que se manifieste en un mejor nivel de vida, mayores ingresos, permanencia en espacios de participación social, mayor productividad y el posicionamiento de la artesanía en los mercados locales, regionales, nacionales e internacionales.

##### **Programa Nacional de Confirmación de Cadenas Productivas para el Sector Artesanal**

En 2003, con el apoyo del Fondo Colombiano para la Modernización y el Desarrollo Tecnológico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas- FOMIPYME, del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de Colombia, Artesanías de Colombia impulsó el Programa Nacional de Conformación de Cadenas Productivas para el Sector Artesanal.

Lo hizo como estrategia para mejorar la calidad y la producción artesanal, mediante la articulación de las diferentes fases de producción artesanal, desde la materia prima hasta el producto final. Consideraron relevante generar condiciones empresariales para la estructuración y el fortalecimiento de sus eslabones de proveeduría de materias primas, diseño, producción y comercialización. Es así como lo visualizó como un medio para incrementar la participación del sector en la estructura económica nacional y en las exportaciones.

El programa incluyó once<sup>21</sup> cadenas productivas ubicadas en 15 departamentos del país. Una de ellas fue la Cadena de la Iraca en el Departamento de Nariño.

---

<sup>21</sup> Cadenas de joyería, mimbre, seda, barniz, caña flecha, cerámica, palma estera, guadua, tejido de la Guajira, tejido e iraca y de Morroa (Población en el Departamento de Sucre en Colombia).

### Programa de la Cadena de la Iraca en Nariño

En Nariño, único departamento del país en donde se desarrolla este programa, se propuso estructurar la cadena productiva de la iraca, que funcionaba de manera informal con las artesanas desde hace más de un siglo.

Para ello, realizó en 2002 un diagnóstico participativo, cuyos resultados mostraron los cuatro eslabones de la iraca: el cultivo de la planta, el procesamiento de la fibra, la elaboración de productos artesanales y el acabado. En ellos participaban 500 cultivadores, 500 rpiadores<sup>22</sup>, 6.000 tejedoras, y 25 talleres de terminados y acabados. En los artesanos ligados a la iraca se destaca el alto número de mujeres vinculadas a la cadena en la tejeduría. Estas personas se localizaban en 13 municipios del departamento, uno de los cuales es Sandoná, donde habían diversas organizaciones de mujeres tejedoras.

A partir del diagnóstico, durante los años 2003 y 2004, Artesanías de Colombia realizó diferentes acciones con cada uno de los eslabones de la cadena, buscando asegurar la articulación entre ellos. El cuadro No. 6 presenta una síntesis de las acciones propuestas y las efectivamente realizadas por el Programa.

**CUADRO 6**  
**SÍNTESIS DEL PROGRAMA DE LA CADENA DE PALMA DE IRACA EN NARIÑO**

Acciones propuestas	Acciones ejecutadas
Fortalecer organizaciones o grupos asociativos: Se beneficiaran 17 organizaciones (en 10 municipios), y se dictarán 15 talleres de organización solidaria en los 13 municipios.	Fortalecimiento y constitución de 13 organizaciones, 4 en Sandoná, en 8 municipios.
Fomentar la creatividad, diseño y diversificación del portafolio de productos de las comunidades artesanales.	Desarrollo de líneas de productos en 4 municipios. Realización de talleres de capacitación y asistencia técnica en creatividad en 6 municipios, Realización de talleres de creatividad en 6 municipios para el diseño de nuevas propuestas de líneas de productos con grupos de artesanos, en temas como color, juego de texturas, tendencia, medio ambiente. Asesoría a 5 comunidades de artesanos en el diseño para el mejoramiento de la calidad de los productos y el rescate de técnicas tradicionales
Normalizar y agilizar los procesos productivos críticos en el tejido y del sombrero.	Adecuación de procesos, equipos y herramientas en los sistemas productivos de 6 municipios, vinculados con el cultivo, cosecha, rpiado, secado, blanqueado, teñido, lavado, hormado y acabado del sombrero de iraca. Se logró crear puestos de trabajo ergonómicos y herramientas mejoradas.
Capacitación de artesanas en técnicas de negociación y mercadeo	Fomento la participación de 5 grupos asociativos en la feria Expoartesanas y en moda en Medellín 2003. En el 2004 una asociación de artesanos participó en la pasarela de la moda de Milán – Italia.
Elaboración de prototipos	Entrega de tres maquinas majadoras y apoyo en la fabricación de la prensa hidráulica.
Capacitación y actualización para beneficiarios del programa	Desarrollo del paquete de capacitación "Administrando mi trabajo artesanal", en 10 municipios.
Definición de propuestas para el aprovechamiento de recursos naturales como materia prima	Convenio con los 5 municipios cultivadores. Capacitación sobre temática ambiental. Montaje del centro de acopio de Iraca y montaje de una planta de tinturado de fibra de iraca. Estructuración del Plan de Manejo del Cultivo de Iraca en Nariño, con énfasis en la producción sostenible. Capacitó en el manejo técnico del cultivo y agricultura orgánica a productores a través de núcleos demostrativos de iraca.
Desarrollar instrumentos de registro para la protección d los productos artesanales	Se certificó el trabajo de los artesanos de iraca a través del sello de calidad "Hecho a mano" y se entregaron 294 sellos.

Fuente: Elaboración propia.

<sup>22</sup> Procesadores de la palma de iraca.

Uno de los aspectos claves de los logros de esta cadena fue la firma del Acuerdo Regional de Competitividad de la Cadena Productiva de la Iraca en 2003, donde el sector privado y el público se comprometieron con el fortalecimiento de la cadena.

Por el sector privado firmaron las tejedoras, los representantes de los cultivadores de iraca y los de los talleres de terminados y acabados, así como los comercializadores. Por el sector público firmaron el Gerente de Artesanías Colombia, el delegado de Aduanas de Ipiales, el Gobernador de Nariño y los alcaldes de 13 municipios de Nariño relacionados con la cadena, entre ellos el de Sandoná. Igualmente fue firmado por instituciones facilitadoras, entre las que figuran la Cámara de Comercio de Pasto, el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), la Universidad de Nariño y el Banco Agrario de Pasto.

En cada una de las fases de la cadena se llevó a cabo un diagnóstico a partir del cual se inició el trabajo de fortalecimiento y de consolidación. Sin embargo, en esta cadena específica, debido a que en 2005 finalizó el convenio con FOMIPYME no se alcanzó a cumplir a cabalidad la etapa de consolidación, según varias de las personas entrevistadas en el terreno.

Dada esta situación, al hacer la visita al proyecto en 2010, fue necesario concentrarse en la Cooperativa Femenina Artesanal de Sandoná, COOFA, por haber estado vinculada con varias de las actividades realizadas por el Programa en el Municipio de Sandoná.

### **Presentación del caso de la COOFA**

#### *Presentación general*

La Cooperativa Femenina Artesanal de Sandoná, COOFA, fue fundada en 1985, por un grupo de 56 mujeres de la zona rural. Actualmente son 97 asociadas, de las cuales el 32% son fundadoras y el 68% se ha sumado en el tiempo<sup>23</sup>. Su principal actividad es la producción y comercialización de los productos tejidos a mano de la palma de iraca o paja toquilla. Adicionalmente estas mujeres trabajan en pequeños proyectos productivos, como resiembras de plantas tintóreas y semilleros.

El objetivo de la COOFA es vender directamente sus productos, eliminando la intermediación para mejorar los ingresos de sus asociadas. Gracias a la Cooperativa efectivamente venden sus productos al consumidor final a un mejor precio, a través de un almacén en la cabecera municipal y un convenio de ventas a mayoristas en otros lugares del país. Incluso han logrado salir a ferias internacionales en países como Chile.

#### **Gestión administrativa**

La máxima autoridad de la Cooperativa es la Asamblea General que se reúne una vez al año y decide sobre la distribución de las utilidades y las líneas generales de trabajo. La Junta Directiva, cuyos miembros son elegidos en asamblea, está encargada de la ejecución de las decisiones de la Asamblea. Al interior de ésta se encuentran el Consejo de Administración, la Junta de Vigilancia, el Comité de Educación y el Comité de Solidaridad. El Consejo de Administración hace operativas las decisiones de la Asamblea y está compuesta por una gerente, una tesorera y una secretaria. La Junta de Vigilancia controla la contabilidad y los estados financieros. El Comité de Solidaridad es el encargado de realizar las actividades de ayuda. El de Educación lidera los programas de alfabetización de las compañeras.

La Cooperativa cuenta además con un programa de ahorro y crédito, en el que enseña a la asociada a ahorrar y obtener créditos. Recibe ahorros de sus socias y otorga créditos de libre inversión y proyectos productivos, en los que se favorece el desarrollo de actividades agropecuarias lideradas por artesanas que viven en el campo.

<sup>23</sup> Para admitir nuevas socias, la cooperativa primero las acepta como aspirantes por tres meses y evalúan el tejido y la personalidad.

### Gestión económica

La principal actividad de COOFA es la producción y comercialización de los productos tejidos a mano en palma de iraca de sus socias. Además trabajan proyectos de siembras de plantas tintóreas y semilleros que usan para darles los colores a sus tejidos y así obtener productos naturales sin ningún tinte o blanqueador químico.

Cuenta con un almacén propio en Sandoná, donde vende sus productos, los cuales además comercializa en otras regiones del país a través de la venta a directa a grandes almacenes, en especial los puntos de venta de Artesanías de Colombia. Los tejidos de mejor calidad se destinan a los grandes mercados como Bogotá, Medellín y Cartagena, algunos de los cuales a su vez exportan parte del producto. Además, participan en ferias o eventos nacionales o internacionales, donde venden sus productos. Recientemente han incorporado las ventas a través de Internet y por celular. Han logrado así vender directo, sin los intermediarios que se quedaban con buena parte de las ganancias de estas artesanías.

**CUADRO 7**  
**CRONOLOGÍA DE LA COOFA A PARTIR DEL 2001**

Año	Evento
2001	Ganó el concurso "Una ventana al futuro" organizado por Expo-mundo rural, FIDA en Santiago de Chile
2002	Participó en COLOMBIATEX, Medellín, Colombia.
2004	Ganó el premio de BIOCOCOMERCIO SOSTENIBLE COMUNITARIO, organizado por el Instituto Alexander Von Humboldt en Bogotá, Colombia.
2004	Varias de sus asociadas se titularon como Maestras Artesanas certificadas por Artesanías de Colombia
2004	Obtuvo la certificación del Sello de Calidad HECHO A MANO otorgado por Artesanías de Colombia e ICONTEC.
2004	Participó en Feria organizada por la Embajada de los Estados Unidos de América en Bogotá, Colombia.
2005	Participó en Expoartesanías Bogotá, organizada por Artesanías de Colombia
2005	Sus asociadas participaron en un taller de tintorería de Artesanías de Colombia
2006	Invitada por el Laboratorio Colombiano de Diseño, participó en la Feria-encuentro fronterizo Colombia y Ecuador.
2006	Invitada por el Laboratorio Colombiano de Diseño participó en una exposición en el Club Colombia, en Pasto, Colombia.
	Obtuvo el Premio Manos Líderes otorgado por la Cámara de Comercio de Pasto en la categoría Reconocimiento a la responsabilidad social.
2007	Participó en la feria MUJER EXPOEMPRESARIA
	Obtuvo el Premio Mujeres en lucha contra la pobreza, en la categoría de negocios artesanales, en la Paz, Bolivia.
2008	Obtuvo el primer puesto en el Reconocimiento Manos Líderes, en la categoría del esfuerzo exportador, otorgado por la Cámara de Comercio de Pasto, Colombia.

Fuente: Elaboración propia.

Sus productos están certificados con el sello de calidad "Hecho a Mano" que otorga a Artesanías de Colombia y el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC) a productos artesanales elaborados a mano, con base en parámetros de calidad y tradición, que permite diferenciarlos de los productos elaborados industrialmente y reconocer su valor como expresión de identidad y cultura.

## 2. Relación de la Cadena de la iraca con el Desarrollo Económico Local: el caso de la COOFA en Sandoná

Al igual que en los casos anteriores, para analizar la relación de COOFA con el DEL se estudiarán los encadenamientos productivos que se generan, el fomento a emprendimientos productivos y capacitación, la concertación público-privada, el papel del gobierno local, la planificación estratégica y la participación social, tomando como territorio el Municipio de Sandoná.

### RECUADRO 3 MUNICIPIO DE SANDONÁ, NARIÑO, COLOMBIA

El Municipio de Sandoná se ubica en el Departamento de Nariño, en el suroeste de Colombia, en la frontera con Ecuador. Tiene 25.220 habitantes, de los cuales el 48% son mujeres. La mayoría de la población habita en zonas rurales (57%). (DANE, 2005)

Del total de población, el 42,3% tiene necesidades básicas insatisfechas, cifra aún más alarmante en la zona rural, donde llega a 53,4%, significativamente superior al promedio nacional (27,7%). (DANE, 2005)

Sus principales actividades económicas son la agricultura, la artesanía y el turismo. En la artesanía trabajan aproximadamente 4900 personas, especialmente mujeres tejedoras de iraca.

Fuente: Elaboración propia.

#### Encadenamientos productivos

La COOFA hace parte de la cadena de la iraca presente en el Municipio de Sandoná, integrada principalmente al eslabón de la tejeduría pero que a su vez contribuye a la articulación con otros eslabones.

Con el Programa de Artesanías de Colombia, la COOFA logró reforzar su actividad principal y su relación con otros eslabones de la cadena de la iraca, tanto hacia atrás como hacia adelante. Hacia atrás con la producción de insumos como tintes naturales, que se mejoraron gracias a la capacitación recibida para el aprovechamiento de recursos naturales. Las socias actualmente tienen cultivos de plantas para producir las tinturas, logrando productos finales libres de químicos. Esta actividad además se vincula con un proyecto de reforestación promovido por la Gobernación de Nariño, con plantas tintoreras que promueve la creación de viveros en la parcela de cada artesana. Por otra parte, han logrado mayor coordinación con los cultivadores de palma del Municipio de Linares para lograr regularidad en el abastecimiento y mayor calidad en la materia prima.

Hacia adelante, se relaciona con la promoción para la comercialización de sus productos a nivel nacional. El Programa fomentó la participación de la COOFA en ferias y eventos nacionales que les permitieron dar a conocer sus productos y establecer convenios comerciales. Con estas acciones, el Programa amplió las oportunidades de mercados para los productos de la COOFA.

#### Fomento de emprendimientos productivos y capacitación

La COOFA fue beneficiaria de las capacitaciones que se llevaron a cabo en el territorio como parte del Programa de la Cadena la Iraca, en temas de fortalecimiento institucional, asesoría para la diversificación de su producción, y para obtener la certificación de la calidad de sus productos con el sello de calidad “Hecho a mano”.

Sus socias fueron además capacitadas y certificadas como maestras artesanas, otorgándoles un título que las valida para capacitar a otras mujeres. Esta labor se continúa realizando y las ha convertido en un referente para otras organizaciones del territorio.

### **Concertación público-privada**

La Cooperativa participó en las Mesas de Trabajo y en los Consejos Sectoriales que organizó el Programa, donde interactuó con numerosas organizaciones públicas y privadas de nivel local, regional y nacional. Gracias a esta actividad lograron una mayor visibilidad de las mujeres en la cadena y de su importancia en la tejeduría, lo que posteriormente les ha servido para ser tomadas en cuenta por organismos públicos y privados para la elaboración de proyectos en la zona, como es el caso del proyecto de reforestación con plantas tintoreras que promueve la Gobernación de Nariño.

### **Gobierno local como animador**

La Alcaldía de Sandoná, reconociendo la importancia de la tejeduría como fuente de ingresos y bienestar para las mujeres artesanas y sus familias, está desarrollando un programa de fortalecimiento de las tejedoras en la zona urbana, apoyando la constitución de la Asociación de Tejedoras de Sandoná, ASOTESA, tomando como ejemplo a la COOFA.

A su vez, el gobierno departamental también ha actuado como animador de la cadena, desde la firma del acuerdo de competitividad, nivel gubernamental con el cual precisamente la COOFA ha seguido relacionándose para fortalecer su actividad, a través de la ejecución de proyectos productivos.

### **Planeación estratégica**

El Programa de Estructuración de la Cadena de Iraca, llevado a cabo por Artesanías de Colombia, fue un ejercicio de planificación estratégica para el territorio dada su vocación artesanal. Aunque el programa finalizó en 2005, Artesanías de Colombia ha seguido impulsando la cadena a través de Centros de Desarrollo Artesanal de Nariño, que a su vez cuenta con un Plan de Estratégico y ofrece programas, servicios y capacitaciones a las y los artesanos.

### **Participación social**

El Programa propició la articulación de los eslabones de la cadena productiva y durante su vigencia las tejedoras participaron y ganaron visibilidad institucional dentro del sector. La COOFA, que cuenta con una trayectoria de más de veinte años, se ha convertido en un referente dentro del Municipio y el Departamento para la organización de mujeres tejedoras. La Cooperativa ha fomentado la educación y capacitación tanto de sus socias como de otras artesanas de la región, que a la vez ha contribuido a que las mujeres se conviertan en líderes rurales al ser reconocidas por su capacidad de organización y responsabilidad.

## **3. Impactos del Programa de la Cadena de la Iraca en Sandoná: el caso de la COOFA**

El vínculo de la COOFA con el Programa de la Cadena de la Iraca permite identificar algunos impactos del Programa en Sandoná, en términos de creación de oportunidades, difusión de su saber y hacer y generación de bienestar.

### **Creación de oportunidades**

Afianzó el vínculo de la iraca con la identidad territorial del municipio al fortalecer la autovaloración de los artesanos, dar visibilidad a su saber y fomentar sus potencialidades comerciales, actuando de manera asociativa. El mercado artesanal de Sandoná es uno de los atractivos turísticos del municipio y un importante punto de venta para los artesanos.

Logró la certificación de productos y procesos que se tradujeron en un mejor posicionamiento de las artesanías del Municipio, estimulando a que más artesanos se comprometieran con la calidad de sus productos.

Fomentó la estructuración del tejido de la iraca con los otros componentes de la cadena productiva de la iraca. La experiencia de la COOFA ha demostrado la importancia de la

participación de las mujeres artesanas organizadas en la cadena de la iraca, lo cual ha servido de referente para que las autoridades municipales impulsaran iniciativas relacionadas con la organización de mujeres artesanas. Actualmente la Alcaldía de Sandoná y la Unión Europea están ejecutando un proyecto de organización de mujeres tejedoras en la parte urbana del municipio.

#### **Difusión de su saber y hacer**

El Programa actuó como una plataforma de difusión y valoración del saber y de la labor de las artesanas de Sandoná en los procesos de concertación público-privada que adelantó a nivel departamental y les permitió entrar en contacto con diversas instituciones y mercados. Artesanías aportó para mejorar la calidad y disponibilidad de las materias primas, los terminados y las estrategias de comercialización pero a partir de los profundos y ancestrales conocimientos de las propias artesanas. Les entregó principios industriales para que las artesanías sean más competitivas pero siempre a partir del valor que tienen como tales.

#### **Generación de bienestar**

El Programa estimuló a las artesanas a involucrarse en el manejo de procesos de teñido a base de tintes naturales, que les ha permitido identificar sus productos como bio-ecológicos, libres de químicos, contribuyendo al cuidado del medio ambiente y de la salud de las artesanas, dada la toxicidad a que antes estaban expuestas por el manejo de tintes químicos. Este cambio les ha permitido reducir los costos monetarios de la compra de los químicos. Hoy hacen los procesos con tintes naturales, muchas veces producidos por ellas mismas.

### **4. Conclusiones del caso COOFA**

Los logros mostrados a través del caso de la COOFA demuestran que el Programa de cadenas productivas tiene gran potencial para estructurar y consolidar la cadena productiva de la iraca a nivel departamental. Sin embargo, la dependencia de una fuente de financiamiento externo y el término de su ejecución no permitió que continuara y concluyera la consolidación de la cadena. Pero es indudable que si alcanzó varias de las metas propuestas y que otras fueron asumidas por distintos programas regulares de Artesanías de Colombia.

Desde la visión de las beneficiarias del Programa, como la COOFA, las metas inicialmente planteadas no fueron plenamente alcanzadas, aunque reconocen su aporte al trabajo de las mujeres tejedoras de iraca. Se observa aquí un desencuentro entre la lógica institucional planificada desde arriba y que no hace parte del presupuesto regular de la institución y la dinámica de los procesos sociales que interactúan con dichas instituciones como beneficiarias. No hay duda de que si el programa como tal hubiese logrado culminar el proceso, su efecto sobre la producción artesanal y su integración con la economía nacional sería mucho mayor.

## **E. Informe del programa Finanzas Populares, Ecuador**

### **1. Descripción de las Finanzas Populares**

#### **Organización promotora**

El Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio, FEPP, es una fundación privada con finalidad social, sin fines de lucro, ecuménica y auspiciada por la Conferencia Episcopal Ecuatoriana. Tiene presencia en 21 de las 24 provincias del país desde hace más de 40 años.

Su objetivo es la promoción integral de los grupos marginados rurales mediante la organización, la concientización y el financiamiento de las actividades que permitan transformar

sus condiciones de vida. Trabaja en cinco líneas de acción prioritarias: desarrollo local, comercialización, desarrollo institucional, sostenibilidad de las regiones y finanzas populares.

### **Programa de Finanzas Populares**

El Programa se propone organizar un mercado financiero integrado y gestionado por los sectores sociales menos favorecidos, como lo son los indígenas, los campesinos, los pequeños y medianos productores y los pobladores urbano-populares. Para ello crea y fortalece las Estructuras Financieras Locales (EFLs), que son cooperativas o cajas de ahorro y crédito y bancas populares, que además de su función financiera cumplen una acción social, como focos de organización de la comunidad para lograr su desarrollo.

Las EFLs son apoyadas por el FEPP a través de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Desarrollo de los Pueblos, CODESARROLLO, empresa financiera de segundo piso que se encarga de capitalizarlas, apoyarlas financieramente y asesorarlas.

El FEPP fomenta la creación de EFLs en todo el país a través de sus Agencias Regionales. Una de ellas está ubicada en Cuenca, capital de la Provincia del Azuay. Igualmente promovió la creación de la Red de Estructuras Financieras Locales Alternativas, REFLA, que agrupa EFLs en la región con el propósito de convertirlas en organizaciones impulsoras de su propio desarrollo local.

En 2005 ésta Agencia junto con CODESARROLLO y REFLA elaboraron el Proyecto “Fortalecimiento de las Finanzas Populares en Azuay y Cañar: consolidación de una propuesta de desarrollo local en un contexto de alta migración internacional”, para vincular las finanzas populares con el desarrollo local, teniendo como principal fuente de recursos las remesas que llegan a la región como resultado de la alta tasa de emigración de estas provincias. Busca multiplicar el provecho social y económico de las remesas a partir de la captación de ahorro destinándolo a créditos para los socios, con tasas de interés inferiores a las del sistema bancario formal, pero suficientes para mantener e incrementar el capital y cubrir los costos de funcionamiento de las cooperativas. Se convierten así en la única alternativa de crédito de esta población. Siempre han sido sujetos bancarios para la transferencia de las remesas y los depósitos de ahorro pero no así para recibir un préstamo.

Para analizar la experiencia “Fortalecimiento de las Finanzas Populares en Azuay y Cañar” desde la perspectiva del desarrollo económico local, con la asesoría del Fondo, se tomó el caso de una EFL creada en el marco del Programa del FEPP en la Provincia de Azuay y socia de REFLA: la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fasayñan<sup>24</sup>.

### **Presentación del Caso: La Cooperativa Fasayñan**

#### **Datos generales**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Fasayñan se localiza en las Parroquias<sup>25</sup> Principal y Delegsol, ubicadas en el área rural del Cantón de Chordeleg, Provincia de Azuay. Está conformada por 2.007 socios, que representan el 100% de la población de la Parroquia Principal (1450 habitantes) y gran parte de la población de Delegsol.

Tiene como propósito crear riqueza local y mejorar el nivel de vida de los agricultores, comerciantes y microempresarios de Principal, Delegsol y sectores aledaños a través de servicios financieros y no financieros. El 45% de los socios son productores agropecuarios, 30% artesanos, 20% comerciantes y el 5% son empleados y otros habitantes del Cantón.

<sup>24</sup> Se debe mencionar que los resultados del análisis del caso de Fasayñan no son representativos, ni pretenden serlo, del Programa de Finanzas Populares en su conjunto.

<sup>25</sup> La Parroquia es una división político administrativa que depende en línea del cantón, la provincia y la región, nombre heredado de la Colonia que se ha mantenido en el tiempo.

### **Origen**

Fasayñan nace en 1990 como Caja de Ahorro y Crédito, denominada “Nuevo Amanecer”, con 18 socios provenientes de varias instituciones locales como el Comité pro-Mejoras de la Parroquia, la Junta de Riego y la Junta de Agua, con la asistencia técnica del FEPP. Se inició con un único aporte de \$ 1000 USD, proveniente de los ahorros de una socia con familiares emigrantes. Actualmente maneja un total de 1,8 millones de dólares de activos y tiene más de dos mil socios.

En 2001 se constituyó en cooperativa y en 2008 el Ministerio de Inclusión Económica y Social la reconoció como Cooperativa de Ahorro y Crédito Fasayñan Ltda, bajo la competencia de la Dirección Nacional de Cooperativas.

### **Gestión administrativa**

La gestión administrativa es definida por sus socios en la Asamblea y ejecutada por el Consejo Directivo. La Asamblea se reúne anualmente y determina la orientación general de la Cooperativa. El Consejo Directivo tiene como función la aprobación de las solicitudes de crédito, está conformado por 20 socios, 5 hombres y 15 mujeres elegidos por Asamblea, bajo el mando de la Presidencia, en este momento a cargo de una mujer.

La operación directa de la Cooperativa está en manos de personas de la misma comunidad que han recibido la capacitación necesaria con el apoyo del Fondo, que reciben un sueldo por su labor y se desempeñan como cajeros, analistas de crédito, contadores, entre otros. Es decir es la propia comunidad la que administra y opera este servicio financiero.

Por decisión de la Asamblea, actualmente la Cooperativa reinvierte el 95% del excedente del ejercicio, mientras que el 5% restante se destina a actividades sociales, comunitarias y de capacitación de los socios.

### **Servicios financieros y no financieros**

La Cooperativa entrega a sus socios servicios financieros de ahorro (a la vista y a plazo fijo) y de crédito en 6 diferentes líneas: agropecuario, microempresarial, de inversión, vivienda, consumo, migrante y efectivo. Cabe mencionar que el crédito migrante está destinado a cubrir las deudas adquiridas por los migrantes con prestamistas informales, en especial para cubrir el costo del ingreso al destino final. También ofrece otros servicios como la venta de insumos agrícolas y el pago del subsidio gubernamental “Bono de Desarrollo Humano”<sup>26</sup>.

Los créditos más solicitados son el de inversión y el microempresarial. El primero se orienta a la adquisición de bienes no productivos como terrenos o vehículos, y el segundo a capital de trabajo.

La Cooperativa tiene una tasa de morosidad menor al 5% y utiliza procedimientos simples para recuperar cartera, ya que existe gran confianza en que los socios cumplen con sus pagos y que la comunidad ejerce presión para que no entren en mora. Actualmente Fasayñan se capitaliza totalmente con los ahorros de los socios y no requiere de créditos externos para cumplir con las demandas de sus socios.

## **2. Relación del Programa con el Desarrollo Económico Local: el caso de la Cooperativa Fasayñan**

Para analizar el caso de la Fasayñan a la luz del desarrollo económico local se establecieron sus vínculos con cada una de las dimensiones DEL. El ámbito territorial de influencia de la Cooperativa son dos parroquias del Cantón de Chordeleg: Principal y Delegsol. En ellas se ubican las dos sedes de la Cooperativa.

<sup>26</sup> Subsidio monetario condicionado de \$30,00 mensuales que se entrega por familia.

#### **RECUADRO 4 CANTÓN DE CHORDELEG (AZUAY, ECUADOR)**

Chordeleg se localiza en la Provincia de Azuay, en el sur del Ecuador. Tiene una población de 12.904 habitantes, de los cuales el 73,3% habita en zonas rurales y el 55,3% son mujeres. El 76% e los hogares presenta alguna Necesidad Básica Insatisfecha.

El 27% de la población económicamente activa se dedica a la agricultura y el 49% a actividades manufactureras como textiles, muebles y artesanías de paja toquilla. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2001: VI Censo de Población y Vivienda).

Fuente: Elaboración propia.

#### **Encadenamientos productivos**

La cooperativa se relaciona con los encadenamientos productivos del territorio a través de la estructuración de la agroindustria de frutas y el vínculo de las remesas con el desarrollo. Es la única institución que presta servicios financieros en las parroquias.

#### *Estructuración de la agroindustria de frutas:*

Recordemos que las Parroquias Principal y Delegsol se dedican principalmente a la agricultura, específicamente a la fruticultura, junto con la artesanía.

Dado que la Cooperativa, en conjunto con el FEPP, trabaja en la promoción y creación de empresas asociativas agropecuarias, con el fin de dar valor agregado a la producción agrícola, Fasayñan ha apoyado la creación de la Cooperativa de Productores Paraíso de Principal, la que es administrada por productores locales y ha logrado generar ingresos y empleo en el territorio. Paraíso Principal se dedica a al procesamiento de frutas para su comercialización como mermeladas y licores. Esta nueva Cooperativa viene a articular la cadena productiva frutícola, integrando los eslabones de producción agrícola, procesamiento y comercialización.

“Acá casi todos nos dedicamos a la producción de frutas...un día nos preguntaron si estábamos interesados en formar un proyecto para hacer mermeladas y otras cosas con las frutas...después de varios meses salió aprobado el proyecto y nos unimos para trabajar en esta empresa, con el apoyo de la cooperativa...” afirma Ángel Samaniego, Presidente de la Cooperativa Paraíso Principal.

#### *Vinculación de las remesas con el desarrollo local*

Fasayñan cumple un papel clave en la vinculación directa de las remesas con el desarrollo económico local. Las convierte en capital financiero que es entregado a la misma comunidad en forma de préstamos para los productores locales. Actualmente ofrece el servicio de entrega de giros de remesas a sus destinatarios directamente en la zona rural donde habitan. Este nuevo servicio facilita el recibo del dinero y se ha convertido en un canal de incentivo para que los socios destinen por lo menos una parte de cada giro al ahorro y la inversión.

#### **Fomento de emprendimiento productivos y capacitación**

Fasayñan fortalece los emprendimientos productivos de sus asociados, en su mayoría pequeños productores que no tenían acceso al crédito bancario, gracias a los préstamos que les permiten crear sus propios proyectos productivos que en algunas ocasiones incluso logran generar nuevos puestos de trabajo para diferentes personas de la comunidad.

También promueve la capacitación de los pequeños productores y microempresarios para manejar sus propios recursos financieros y desarrollar una cultura del ahorro. No hay duda de que han tenido éxito, tanto en la forma de administración y operación como en la generación de una cultura de ahorro y préstamo. Fasayñan no requiere fondos de terceros para su funcionamiento o financiamiento.

### **Concertación público-privada**

En la Parroquia Principal y el Municipio de Chordeleg no hay espacios de concertación público privada, aunque sí existen experiencias puntuales de colaboración público privada, con apoyo del FEPP. Es el caso del apoyo del Ministerio de Agricultura para crear la cooperativa de productores de fruta.

### **Gobierno local como animador**

El gobierno municipal tiene escasos recursos y realiza pocas acciones vinculadas al desarrollo económico. Sin embargo, las asambleas parroquiales, ampliamente utilizadas por usos y costumbres indígenas, además de estar legalmente establecidas por ordenanza municipal, son un espacio en el cual se reúnen para conocer las necesidades prioritarias de cada sector.

En cada Asamblea participan activamente los socios de Fasayñan, especialmente aquellos que son miembros de la Junta Parroquial de Principal. Una de las acciones que están impulsando es la de gestionar, ante las distintas entidades de Gobierno, que todos los recursos que se vayan a asignar a la Parroquia se canalicen a través de Fasayñan, pues según señalan “es nuestro banco local”.

Si bien en este programa el gobierno local no se ha convertido en un activo animador del proceso, no hay duda de que ha tendido a un accionar articulador que contribuye a consolidar el proyecto y dinamizar su proyección.

### **Planeación estratégica**

El municipio y la parroquia cuentan con planes de desarrollo elaborados con la participación de todos los actores locales en el marco de las Asambleas, entre los que están los socios y responsable de la Cooperativa. Sin embargo, desafortunadamente, a juicio de uno de los socios de Fasayñan estos planes no son ejecutados, “se quedan en algún perchero de un funcionario municipal”.

### **Participación social**

La Cooperativa realiza actividades sociales en conjunto con las juntas parroquiales, como fiestas o campamentos en vacaciones, que contribuyen a afianzar los lazos de confianza y pertenencia entre socios, la comunidad y el gobierno local. Estos lazos de confianza cobran mayor importancia en el contexto ecuatoriano, dada la reciente crisis financiera nacional en la que hubo quiebra de grandes bancos.

Como se mencionó más arriba, el 5% de las utilidades de la Cooperativa es destinado a este tipo de actividades. Se convierte así en un promotor de actividades recreativas y culturales para toda la comunidad.

### **Institucionalización del proceso**

Fasayñan ha sido un dinamizador económico, logrando que campesinos y artesanos en su calidad de socios de la Cooperativa sean protagonistas de su desarrollo a través del impulso de proyectos productivos en su territorio. Sin embargo, esa contribución podría ser mayor si se involucra más activamente en otras dimensiones del DEL como la promoción de la ejecución efectiva de lo planeado.

## **3. Impactos de Fasayñan en el territorio**

La Cooperativa Fasayñan impacta el territorio en la creación de oportunidades, difusión de su saber y hacer, y liderazgo a nivel parroquial.

### **Creación de oportunidades**

Fomenta el desarrollo de emprendimientos productivos rurales vía los créditos y el impulso a la organización entre sus asociados para que amplíen sus actividades y aumenten el valor agregado de sus productos.

Ha logrado transformar las remesas en recursos que financian proyectos productivos, dinamizando económicamente el territorio.

Al crear estas nuevas oportunidades de empleo y generación de ingresos ha vigorizado el apego de los asociados con su comunidad, desalentando la emigración de sus habitantes, que ahora pueden trabajar en su lugar de origen.

#### **Difusión de su saber y hacer**

La cooperativa fortalece los lazos de confianza y pertenencia entre sus socios y al interior de la comunidad, incentivando a que más miembros de la comunidad se conviertan en socios, y como tal se capaciten y administren sus propios recursos. Igualmente comparte su experiencia y se retroalimenta a través de REFLA y del FEPP con otras cooperativas de distintos lugares del país.

#### **Liderazgo**

Ha impulsado el liderazgo de sus asociados y la autogestión para resolver los desafíos comunes, incentivando a que se incorporen en instancias de participación política como juntas parroquiales y consejos cantonales. Estas acciones junto con los avances del país en la descentralización política, les permite ejercer un liderazgo en sus parroquias.

## **4. Conclusiones del caso Fasayñan**

El caso de Fasayñan muestra cómo el modelo de las finanzas populares se traduce en un impulso al desarrollo económico en las zonas rurales donde la Cooperativa actúa como dinamizadora de las actividades productivas. Este logro ha sido fruto del trabajo sostenido del Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio durante décadas, multiplicando iniciativas como Fasayñan a lo largo del país.

El Programa de Finanzas Populares del FEPP plantea grandes posibilidades de desarrollo local-nacional, que tiene un gran respaldo institucional en el actual Programa Nacional de Finanzas Populares del gobierno ecuatoriano (Ver recuadro 5). Se consolida como una alternativa a los servicios bancarios tradicionales que dado el tamaño de estas poblaciones sería económicamente inviable. Pero a su vez estos y estas ciudadanas tienen derecho a contar con un servicio financiero que les permita recibir las remesas, colocar sus ahorros y recibir préstamos. En este caso buena parte de los recursos provienen de remesas pero bien podrían ser ahorros.

### **RECUADRO 5 INSTITUCIONALIZACIÓN DE LAS FINANZAS POPULARES EN ECUADOR**

Ecuador presenta grandes progresos en materia de institucionalización de las finanzas populares en los últimos años. Los principales son:

Ser reconocidas e incorporadas en la Constitución Nacional de 2008 en los artículos 309 y 311 donde se señala que las finanzas populares son parte del sistema financiero y recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.

Haberse convertido en un programa nacional, impulsado por el gobierno, llamado "Programa Nacional de Finanzas Populares, Emprendimiento y Economía Solidaria", que señala el apoyo técnico y financiero a las instituciones micro financieras.

Ser un programa nacional del Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio, FEPP, que se ha mantenido vigente por más de tres décadas en prácticamente todas las provincias del Ecuador y que ha contribuido al surgimiento de más de 260 estructuras financieras locales en el país, incluida la cooperativa de ahorro y crédito mencionada. Se resalta que dicho programa ha mantenido su filosofía de vincular el manejo de los recursos financieros con el desarrollo de las actividades productivas para los grupos sociales menos favorecidos.

Integrar las estructuras financieras locales en redes nacionales y regionales que agrupan las estructuras financieras locales y las potencian para que incidan en el desarrollo local.

Fuente: Elaboración propia.

## F. Informe del Programa Lèt Agogo, Haití

### 1. Descripción del Programa Lèt Agogo

#### Organización promotora

Veterimed, ONG haitiana que impulsa y coordina el Programa, surge en 1991 y se legaliza en 1995, agrupando a profesionales del país que quieren contribuir al desarrollo nacional a través del impulso de las actividades agropecuarias. Su objetivo es aumentar los ingresos y la producción de los pequeños campesinos, mediante la formación y el apoyo técnico en sanidad y producción animal.

Entre 1993 y 2000 sus actividades se orientaron hacia la sanidad animal, a través de programas de vacunación, capacitación de agentes veterinarios campesinos y su organización a través de la Asociación de Agentes Veterinarios Campesinos, Intervet. A partir de 2000 extendieron la actividad hacia la producción ganadera con énfasis en el aumento de la productividad, la rentabilidad y los ingresos de los campesinos.

#### Origen de Lèt Agogo

El “Programa de apoyo a la producción, transformación y comercialización de la leche – Lèt Agogo” tiene su origen en 1999 cuando el equipo técnico de Veterimed junto a Veterinarios Sin Fronteras (VSF) elaboraron un diagnóstico participativo de las condiciones socioeconómicas de la crianza del ganado, su alimentación, las posibilidades de procesamiento, transformación y comercialización de la leche y sus derivados en los departamentos del norte y noreste del país. En el diagnóstico participaron la comunidad, organizaciones no gubernamentales nacionales e internacionales, instituciones estatales y organismos regionales.

Entre los principales resultados se destacan la percepción negativa de los consumidores respecto a la leche producida localmente, la falta de infraestructura para procesar la leche y de capacitación de los pequeños ganaderos; así como problemas de tenencia de la tierra que desincentivaba cualquier inversión.

Además mostró que el 60% de la población del país está dedicada a la ganadería, la mayoría en condiciones muy precarias y de baja productividad y que la leche y sus derivados es el segundo rubro en importancia de las importaciones haitiana, lo que asegura un buen mercado interno.

A partir del diagnóstico participativo Veterimed formuló e inició el Programa Lèt Agogo que busca mejorar las condiciones de vida de los campesinos y campesinas productores de leche a través de la estructuración del sector lechero campesino y aportar a la seguridad alimentaria del país.

#### Ejecución del Programa Lèt Agogo en Limonade

El programa se inició en la comuna de Limonade, en el Departamento de Norte de Haití.

La primera actividad estuvo orientada a organizar a los pequeños productores lecheros, a través de la creación de la “Asociación de Productores de Leche de Limonade”, (Apwolim), la cual alcanzó el reconocimiento oficial en 2001. Agrupa a 300 productores y tiene por objetivo mejorar las condiciones de vida de los campesinos y obtener la legalización de sus tierras. En este sentido, Veterimed junto a la Asociación, trabajó con el Gobierno Nacional y lograron regularizar la tenencia mediante un contrato de arrendamiento de largo plazo que permitió que los campesinos tuviesen la seguridad necesaria para llevar a cabo inversiones en su terreno.

Una vez se logra la legalización en la tenencia de la tierra, se dedicó a la capacitación, asesoría y apoyo para el mejoramiento de las condiciones de producción con los socios de Apwolim. Trabajaron en la mejora de los forrajes; el acceso al agua mediante un modelo de pozo

desarrollado por un campesino del lugar; la mejora en las condiciones de salud de los animales y el entrenamiento de campesinos y campesinas de la zona como agentes de sanidad animal.

Pero a su vez era necesario demostrarles a los campesinos y campesinas que su leche sí iba a ser comprada a buenos precios y que la lechería podía ser una importante fuente de ingresos. Por lo tanto abrieron la primera microlechería, para lo cual contaron con el apoyo financiero de entidades internacionales, como Veterinarios sin Fronteras (VSF), Oxford Committee for Famine Relief (OXFAM) y Catholic Organization for Relief and Development Aid (CORDAID).

La fundación de esta microlechería implicó un enorme trabajo de investigación. Los problemas de servicios públicos de la zona, en especial la irregularidad en el fluido de energía eléctrica exigió el desarrollo de una tecnología alternativa que utiliza procesos más mecánicos y el debido entrenamiento de las personas, socias a su vez de la empresa, que se encargarían de su operación diaria. A modo de ejemplo, la pasteurización se lleva a cabo utilizando el “baño de María”.

Esta microlechería se inauguró en 2001 y debido a sus buenos resultados hoy hay 13 funcionando en distintos departamentos y otras 7 están en formación. A su vez fue necesario crear una Central de Abastecimiento y Comercialización, empresa encargada de abastecer de insumos<sup>27</sup> a todas las microlecherías, así como de la distribución y venta de los productos. Todas las lecherías de la Red Nacional funcionan bajo la supervisión y el asesoramiento de Veterimed, dueño de la marca "Lèt Agogo", como forma de asegurar la confianza del consumidor en la calidad de la leche.

Para analizar el programa Lèt Agogo a la luz del desarrollo económico local, se ha definido Limonade como territorio objeto de estudio.

## **2. Presentación del caso: La microlechería de Limonade**

### **Datos generales**

La microlechería de Limonade es una empresa social de carácter económico que tiene como socios a los miembros de la Asociación de Productores de Leche de Limonade (Apwolim) y de la Asociación de las Mujeres para el Desarrollo de la Producción Agrícola y Artesanal (Aflidepa), con una participación del 70%, a Intervet con el 25% y a Veterimed con el 5%.

Su objetivo es estructurar la cadena láctea en Limonade y mejorar los ingresos de los productores campesinos a través de la consolidación de un mercado para la leche y sus derivados.

### **Gestión administrativa**

La microlechería cuenta con un Consejo de Administración integrado por representantes de los socios y una Administración Ejecutiva, compuesta por un Director, un responsable de producción y uno de comercialización. Actualmente tiene 12 empleados, que son habitantes de la Comuna, muchos de ellos familiares de productores socios.

Veterimed es además asesor tanto del Consejo de Administración como de la Administración Ejecutiva y son los productores quienes están frente a la gestión de la empresa. El aporte de capital accionario de cada socio productor se va constituyendo con un porcentaje preestablecido sobre la leche que entregan a la microlechería.

### **Gestión económica**

La microlechería cuenta con una planta de transformación de leche diseñada tras varias investigaciones para definir el proceso de acuerdo a las condiciones de Limonade, en especial el escaso suministro eléctrico; y cumpliendo todas las normas sanitarias para fabricar productos

<sup>27</sup> La mayoría de los insumos que requieren las micro lecherías son importados

alimenticios de buena calidad y a precios competitivos. Compra leche a sus socios y la transforma en cuatro tipos de productos: yogurt, queso, leche pasteurizada y leche esterilizada.

Cada día los productores entregan la leche a un encargado de recepción que verifica su calidad. Luego de ser medida, la leche se registra con el nombre del productor para el pago mensual correspondiente. Pasa luego al proceso productivo.

Se pasteurizada usando “baño de maría”<sup>28</sup>. La esterilización se logra mediante un sistema desarrollado por Veterimed que consiste en colocar la leche en botellas de vidrio e introducirlas en ollas a presión calentadas con gas. Todo el proceso de frío se logra utilizando hielo.

Los productos son etiquetados con la marca “Lèt Agogo”, propiedad de Veterimed. Como se ha mencionado, el desarrollo de la marca ha sido una estrategia para dar confianza a los consumidores en la calidad de los productos. Sólo la pueden utilizar las microlecherías que han firmado un contrato de franquicia con Veterimed que las compromete a cumplir normas de fabricación y estándares de higiene, a abastecerse a través de la Central de Abastecimientos y a respetar los principios de participación de los productores.

Para garantizar el cumplimiento de los compromisos Veterimed entrega capacitación permanente y obligatoria a todo el personal de la microlechería y a los productores.

### 3. Relación del Programa Lèt Agogo con el Desarrollo Económico Local: el caso de la microlechería de Limonade

A continuación se analiza la relación de la microlechería de Limonade con cada una de las dimensiones DEL, delimitando como ámbito territorial la Comuna de Limonade.

#### Encadenamientos productivos

La microlechería se relaciona con los encadenamientos productivos del territorio a través de la estructuración de la cadena láctea, integrándose hacia atrás y hacia adelante. Hacia atrás con sus socios de APWOLIM, campesinos ganaderos productores de leche, a los cuales les compra la materia prima y les brinda asesoría y asistencia técnica. Estos se benefician al tener garantizado un mercado para su producción de leche con un precio que ellos mismos contribuyen a determinar, en su condición de miembros del Consejo de Administración de la microlechería. También se integra hacia atrás con la Central de Abastecimientos a quienes les compra los insumos necesarios para el procesamiento de la leche.

#### RECUADRO 6 COMUNA DE LIMONADE, HAITÍ

Limonade es una de las comunas más antiguas del país, fundada en 1776. Se localiza en el Departamento Norte, en Haití. Tiene una población de 43.622 habitantes. El 51% son mujeres y el 76% habita en zonas rurales. (Coordination Nationale de la Sécurité Alimentaire, CNSA, 2007).

En 2002 el 76% de la población haitiana vivía con menos de un dólar diario y el 47% sufría mal nutrición. La pobreza del país se explica entre otras por la devastación ambiental y la escasez del agua en general, y en especial para el consumo humano. Solo un 40% de los hogares tiene acceso a agua potable (PNUD, 2005). Es el país más pobre y degradado ambientalmente de América Latina, situación que tiene sus raíces en la colonización. (Bellande, 2009).

En Limonade el 65% de las tierras son propiedad del Estado y están habitadas por pobladores de la zona. Las principales actividades son la agropecuaria (a través de unidades productivas familiares) y el comercio. (Networkhaiti, 2009). Enfrenta frecuentes inundaciones, que perjudica la actividad agrícola y de alguna manera facilita la ganadería.

Fuente: Elaboración propia.

<sup>28</sup> Método empleado en algunas industrias, laboratorios o en la cocina, para conferir temperatura uniforme a una sustancia líquida o sólida o para calentarla lentamente, sumergiendo el recipiente que la contiene en otro mayor con agua que se lleva a o está en ebullición.

Se integra hacia adelante con su otro socio Veterimed a través del contrato de franquicia para usar la marca Lèt Agogo y de nuevo con la Central de Abastecimientos para la comercialización de sus productos lácteos<sup>29</sup>.

La Central les permite generar y aprovechar economías de escala, reduciendo los costos de producción y comercialización, así como obtener mejores precios y por ende mayores márgenes de rentabilidad para sus asociados. De 2001 a la fecha se ha formado la Red de Microlecherías a nivel nacional aumentando las economías de escala para beneficio de todos.

### **Fomento de emprendimiento productivos y capacitación**

La microlechería se relaciona con el fomento de emprendimientos productivos y la capacitación a través de la asesoría que entregan Veterimed e Intervet, en temas agropecuarios, de sanidad y alimentación animal así como agroindustriales vinculados con el control de calidad y el manejo contable en finca.

### **Concertación público-privada**

La microlechería se relaciona con la concertación público privada del territorio a través del Contrato Nacional de Comedores Escolares y el proceso de la legalización de tierras.

#### *El Contrato Nacional de Comedores Escolares*

La microlechería vende la mitad de su producción de leche esterilizada a las escuelas en el marco del Programa Nacional de Comedores Escolares que promueve el gobierno nacional<sup>30</sup>. Este abastecimiento ha permitido reducir las importaciones de leche en polvo que se destinaban a las este programa gubernamental.

#### *La legalización de tierras*

La mayoría de los socios no tenían títulos de propiedad de las tierras donde desarrollaban la actividad ganadera. Veterimed y Apwolim junto con el Instituto Nacional de la Reforma Agraria de Haití (INARA) presentaron una propuesta de arrendamiento de tierras a largo plazo con un canon figurativo, que fue aprobada por el Ministro de Agricultura y el Ministerio de Economía y Finanzas y permitió la legalización en la tenencia de la tierra con las consecuentes posibilidades de inversión.

### **Gobierno local como animador**

En Haití el proceso de descentralización ha tenido leves avances desde su promulgación en la Constitución de 1987. A la fecha los gobiernos locales no consideran que puedan asumir un papel activo en el desarrollo económico y además muchos de ellos funcionan muy precariamente. (Doucey, 2009)

### **Planeación estratégica**

Recientemente, las microlecherías de Let Agogo y la de Limonade se han vinculado al Plan de Desarrollo Nacional, que incorpora una estrategia de modernización de la agricultura y de seguridad alimentaria donde se resalta el valor de esta experiencia como modelo para otras y se señala que el gobierno apoyará la creación de nuevas microlecherías. En 2008 el gobierno financió la creación de 5 microlecherías. Veterimed tiene planeado seguir aumentando el número en el país, aspirando a tener una por comuna.

### **Participación social**

La microlechería se relaciona con la participación social del territorio a través de la creación organizaciones de productores. Es el caso de la Asociación de Mujeres de Limonade por el

<sup>29</sup> Se debe señalar que una parte de sus productos es comprada por pequeños comerciantes de la comuna.

<sup>30</sup> Cabe destacar que este contrato no solo esta vigente para esta microlechería sino para la gran mayoría en todo el país.

Desarrollo de la Producción Agrícola y Artesanal (AFLIDEPA), integrada por las productoras socias de APWOLIM, que aporta a la promoción de la equidad de género y que ha logrado que las mujeres participen muy activamente en la administración de la microlechería y los espacios de toma de decisiones. Buena parte de los técnicos en sanidad ambiental formados por Veterimed en el marco de este programa son mujeres y cuentan con reconocimiento del Ministerio de Agricultura, lo que las habilita para atender los animales de otros propietarios.

#### **Institucionalización del proceso**

La microlechería proyectó a Limonade en términos económicos a través de la afirmación de su vocación productiva agropecuaria, reivindicando a los campesinos como agentes activos del desarrollo de su territorio. Al ser el lugar en donde se inician las microlecherías lo proyectó como un modelo que hoy están siguiendo varias comunidades haitianas.

### **4. Impactos de la microlechería en el territorio**

La microlechería tiene impactos en Limonade en términos de creación de oportunidades y empleo, así como de generación de bienestar.

#### **Creación de oportunidades**

Genera nuevas fuentes de empleo e ingreso para pobladores de la comuna, como son las y los funcionarios de la microlechería, en muchos casos familiares de los productores; así como los pequeños comerciantes que distribuyen los productos lácteos en el territorio.

Tal vez la principal oportunidad que generó fue haber hecho de la ganadería lechera una actividad rentable. Valoriza la ganadería bovina del territorio y estimula a que otros agentes se conviertan en productores de leche. Fortalece las organizaciones de los productores e incentiva a otros a seguir el mismo camino, como es el caso de las mujeres que crean AFLIDEPA, la cual esta integrada a APWOLIM. Promueve otras actividades productivas relacionadas con la cadena de la leche, como la industria de hielo, que ha incrementado sus ventas por la demanda de la microlechería y los comerciantes de productos lácteos.

Dinamiza la actividad económica general de Limonade gracias al aumento de la demanda de bienes y servicios que resultan del mayor ingreso que ahora tienen los miembros de la comunidad.

#### **Generación de bienestar**

Crea oportunidades para que la población de Limonade consuma productos lácteos elaborados en su territorio y a precios inferiores a los importados, asequibles para los pobladores. Hace posible que el grueso de la población pueda consumir yogurt que es una costumbre arraigada en los haitianos.

### **5. Impactos del Programa Lèt Agogo**

Dado que la microlechería es fruto del trabajo adelantado dentro del Programa Lèt Agogo, a continuación se presenta el impacto de dicho programa en el territorio, en términos de la generación de oportunidades, difusión de su saber y hacer, generación de bienestar y liderazgo en el proceso del DEL.

#### **Creación de Oportunidades**

Ha organizado la Central de Abastecimientos y Comercialización encargada de la compra de insumos y materias primas nacionales e importadas para todas las microlecherías Lèt Agogo del país, de manera que el programa aprovecha las economías de escala, asegurando el abastecimiento a los precios más favorables y facilitando el proceso de importación.

Ha capacitado a campesinos y campesinas en sanidad animal, quienes son hoy técnicos, reconocidos por el Ministerio de Agricultura, que atienden las demandas de otros productores agropecuarios. La tierra destinada a la ganadería ha aumentado gracias a la legalización de la tenencia, la recuperación de áreas degradadas, el desarrollo de nuevos forrajes y el adecuado abastecimiento de agua para el ganado.

#### **Difusión de sus saber y hacer**

Ha estructurado el sector lechero campesino en Haití a través de la creación de una red de microlecherías, la capacitación y asesoría a los campesinos y campesinas en temas de alimentación y sanidad animal, siendo Limonade la iniciativa piloto que ha servido de modelo de transformación de productos lácteos y de organización social, de acuerdo a las posibilidades reales tanto de los pobladores como de las condiciones de cada área.

Actualmente el programa se ha replicado en otras zonas del país. Como ya se mencionó, a la fecha hay 24 microlecherías en funcionamiento y 7 más en proceso de construcción. Veterimed estima que para fines de 2011 habrá un total de 31 microlecherías en Haití.

Cuenta con un sistema de control de calidad acompañado de capacitaciones permanentes y obligatorias para los socios de las microlecherías, que garantiza la calidad de sus productos y posiciona la marca de Lèt Agogo en el mercado.

#### **Generación de bienestar**

Contribuye a mejorar los niveles nutricionales de los escolares haitianos a través de los convenios de abastecimiento de leche a las escuelas firmados con el gobierno nacional. Este convenio se ha convertido en un círculo virtuoso. Porque además asegura mercado estable para la producción de las microlecherías.

No hay duda de que el programa ha sido un promotor de la equidad de género gracias a la activa promoción de la participación de las mujeres en las actividades tanto pecuarias como industriales en las microlecherías. Recordemos que existe una asociación – AFLIDEPA- conformada por mujeres, buena parte de los técnicos en sanidad animal formados son también mujeres, así como muchas de las operarias de la microlecherías.

#### **Liderazgo**

El programa aporta a la institucionalización de la cadena de leche en Haití a través de la organización de personas y agentes vinculados con la producción y transformación de la leche.

La marca registrada Lèt Agogo ha probado ampliamente su calidad e higiene, gracias a lo cual genera confianza en los consumidores y visibilidad de la cadena láctea que representa.

La cadena de éxitos que ha demostrado ha llevado al Gobierno Nacional a destinar recursos del presupuesto para apoyar la creación de microlecherías en otras comunidades el país. Además se ha firmado un acuerdo entre el Ministerio de Agricultura y los productores campesinos, en donde se compromete a entregar apoyo técnico para la producción.

El programa afianza el vínculo del campesino haitiano con el resto de la población, pues los productos Lèt Agogo hacen que todos los que participan de la cadena láctea sientan orgullo de tener unos productos que surgen y se transforman en su territorio.

## **6. Conclusiones del Programa Lèt Agogo en Limonade**

Los impactos del programa Lèt Agogo en sus socios y en el territorio, muestran que esta experiencia se ha constituido en un gestor del desarrollo económico con expresión local y nacional.

Veterimed ha jugado un importante papel como dinamizador económico en los territorios donde funcionan las microlecherías, entregando capacitación, fomentando la organización de los productores, creando agroindustrias y estructurando la cadena láctea a nivel local y nacional. Además ha promovido la concertación público-privada para replicar la experiencia de Limonade en otros territorios del país y para entregar sus productos a la población más necesitada a través del convenio con las escuelas que asegura la leche a la población escolar, convenio que además asegura demanda estable para la leche procesada por Lét Agogo.

Estas funciones las ha venido trasladando a las organizaciones de campesinos y campesinas, convirtiéndolos a su vez en agentes de desarrollo en sus respectivos territorios.

## **G. Informe de PANO, México**

### **1. Descripción de PANO**

#### **Información general**

La Procesadora de Alimentos Nostálgicos de Oaxaca, PANO, es una sociedad anónima de capital variable (S.A de C.V.), integrada por tres entidades:

Las Mujeres Envasadoras de Nopal de Ayoquezco, MENA, asociación solidaria social conformada por 67 socios (60 mujeres y 7 hombres), dedicados al cultivo del nopal orgánico, que se constituyen en la principal abastecedora de la materia prima de la planta. Es dueña del 62% de las acciones de PANO.

Chapulín Distributors Inc, empresa integrada por 74 socios (21 mujeres y 53 hombres) que tienen en común ser migrantes mexicanos, básicamente de Oaxaca, en California. Tiene el 33% de las acciones de PANO.

La Fundación para la Productividad en el Campo, FUPROCA, ONG que apoyó el fortalecimiento de MENA y promovió la inversión de los migrantes en el proyecto así como la creación de la organización de los migrantes en Estados Unidos de América. Su participación en PANO es del 5%, básicamente para asegurar la continuidad de la asistencia técnica y el apoyo a la comercialización.

Como sociedad anónima, PANO se fundó en 2004, con una duración de 99 años y un capital de veinte millones de pesos. La totalidad del aporte accionario de Chapulín Distributors Inc y de FUPROCA fue en dinero en efectivo. El de MENA estuvo compuesto por dinero y producto (nopal)<sup>31</sup> entregado por la Asociación y por los subsidios que recibió del Gobierno Federal través de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, SAGARPA, que aportó 6,2 millones y de la Secretaría de Desarrollo Social, SEDESOL, con 2,5 millones de pesos; así como aportes del Gobierno del Estado de Oaxaca por 600 mil pesos.

La actividad de PANO es el procesamiento, empaque y venta de nopal, chocolate y mole. Vende en el mercado nacional y se proyecta para vender en mercados externos, especialmente en las regiones donde existen mayor cantidad de migrantes mexicanos. Actualmente han logrado un contrato de abastecimiento con una gran cadena de supermercados en México.

La planta está ubicada en el Municipio de Santa María de Ayoquezco de Aldama, en la región de los Valles Centrales de Oaxaca, en el sur de México, en donde viven y producen las mujeres de MENA.

<sup>31</sup> En nopal, que debe entregar por diez años, con un valor aproximado de cuatrocientos mil pesos.

### Origen

El origen de PANO se encuentra en el objetivo central del apoyo que les brindó a las mujeres de MENA la alcaldía de Ayoquezco. Cuando las mujeres se acercan al Alcalde a proponerle que les ayude con el transporte para poder ir a mercados de mayor tamaño a vender su producción de nopal, éste les dice que las apoya pero para que lo procesen y lo puedan vender a mejor precio con menores pérdidas. Ellas inician el procesamiento con ollas donadas por la Alcaldía en la casa de una de las socias, conforman la Asociación y con el apoyo de la Fundación logran certificarse como productoras orgánicas. En paralelo FUPROCA había sido encargada de promover la inversión de migrantes mexicanos en su país. Una de las alternativas de inversión que presentan a consideración fue precisamente la construcción de una planta de procesamiento de nopal para este grupo de mujeres. La idea fue bien recibida.

PANO surge como un proyecto económico con impacto social, que se centra en dar valor agregado a los productos nativos de Ayoquezco y aspira a comercializarlos a nivel internacional, consolidando la actividad desarrollada por MENA, la organización de los migrantes y el desarrollo económico del municipio. A partir de 2008 inicia la operación de la planta. Ver en el cuadro 7 la cronología de PANO.

**CUADRO 8  
CRONOLOGÍA DE PANO**

Año	Acontecimiento
2001	Se crea MENA con apoyo la Alcaldía de Ayoquezco de Aldama y FUPROCA. La Fundación inicia los contactos con los migrantes oaxaqueños en California y la constitución de la empresa.
2004	Se da comienzo a la construcción de la planta procesadora. Se forma el Consejo de Administración de PANO. Se funda Chapulín Distributors Inc.
2007	Finaliza la construcción de la planta. Obtienen el 1º lugar en la Red Nacional de Intercambio de Experiencias de Proyectos exitosos sustentable de la SAGARPA. Chapulín Distributor INC. abre una oficina de venta de California.
2007	MENA certifica su producción en la Food and Drug Administration, FDA, de Estados Unidos de América. Obtiene certificados por producto ante la FDA. Realiza una exportación de nopal en salmuera, mole y chocolate a San Francisco, California
2008	Comienza a operar la planta.
2009	Obtiene el segundo lugar en el Concurso Experiencias en innovación social que realiza la CEPAL con el apoyo de la Fundación Kellogg.
2010	Firman contrato de venta con una gran cadena de supermercados en México

Fuente: Elaboración propia.

### Gestión administrativa

PANO es administrada por la Asamblea General de Accionistas, compuesta por representantes de las tres instituciones socias. A MENA la representa un Comité Ejecutivo, a Chapulín Distributor INC, una Directiva y a FUPROCA, un representante.

La Asamblea elige a los integrantes del Consejo de Administración, que está conformado por tres representantes de MENA que ejercen los cargos de la Presidencia, el Primer Vocal y el Tercer Vocal; dos de Chapulín Distributor INC en los cargos de Secretario y Segundo Vocal y, FUPROCA actuando como Comisario. El Presidente del Consejo de Administración y los consejeros que determine la Asamblea, son los representantes legales de PANO. Además cuentan con una Gerente de la Planta, responsable de la operación de la misma, bajo los lineamientos del Consejo.

### Gestión económica

En la planta se procesa nopal, chocolate y mole. El primero a partir de la producción que entregan las socias de MENA. Los dos últimos con materias primas que son adquiridas en el mercado. Tiene capacidad para procesar 3 toneladas diarias en un turno de 8 horas y genera 15 empleos. En el momento de hacer la visita en el terreno la planta estaba dedicada solo a la producción de mole y chocolate trabajando por debajo de su capacidad instalada y generando sólo 6 puestos de trabajo. En el momento de preparar este documento, gracias al contrato de venta con la gran cadena de supermercados, había incluido nuevamente la producción de nopal y estaba trabajando muy cerca de su capacidad máxima.

La comercialización se realiza a través de cadenas comerciales a nivel local y nacional, que es gestionada por FUPROCA. Chapulín Distributor INC. ha adelantado contactos para comercializar los productos básicamente en el estado de California en los Estados Unidos de América.

La planta, en sus pocos años de funcionamiento, no ha generado aún utilidades para sus socios, por una parte por el valor de los salarios que se han establecido en Asamblea para las funcionarias de la planta y las inversiones que han debido realizar en el cumplimiento de reglas de los compradores tales como los códigos de barras. Por otra parte, Chapulín Distributor INC sufrió la pérdida en un cargamento del producto que se dañó en el camino, situación que descapitalizó y puso en dificultades a la compañía.

De acuerdo con los reportes entregados durante la visita en el terreno, actualmente existe un desencuentro entre sus socios, como resultado de las diferentes lógicas económicas que existen entre ellos. PANO es una empresa con lógica de mercado a diferencia de MENA que es una empresa solidaria. Ellos ha generado diferencias en el seno del Consejo de Administración y la desmotivación de las socias fundadoras de MENA, que se refleja en la desvinculación de varias socias fundadoras de MENA.

## 2. Relación de PANO con el Desarrollo Económico Local

Para analizar la experiencia de PANO a la luz el desarrollo económico local, se establecieron sus vínculos con cada una de las dimensiones DEL, delimitando como ámbito territorial al Municipio de Ayoquezco de Aldama en el Estado de Oaxaca.

### RECUADRO 7 MUNICIPIO DE AYOQUEZCO DE ALDAMA, MÉXICO

El municipio de Santa María Ayoquezco de Aldama se encuentra localizado en el Estado de Oaxaca, al sur de los Valles Centrales, a 1500 metros sobre el nivel del mar. Posee un clima tropical caliente y seco, más o menos a dos horas por carretera de la capital, importante centro turístico.

Tiene una población de 4.385 habitantes de los cuales el 54% son mujeres. Se resalta que durante las últimas décadas, la población total se ha reducido producto de la migración especialmente de los hombres hacia los Estados Unidos de América. La pobreza del municipio, medida por ingresos, afecta al 75,7% de su población, porcentaje superior promedio del Estado (68%) y al nacional (47%) (Consejo Nacional de Evaluación d la Política de Desarrollo Social, CONEVAL, 2005). La actividad económica predominante es la agropecuaria, que ocupa al 66% de la población económicamente activa. El principal cultivo es el nopal. Actualmente ha incorporado el de tomate en invernadero gracias a un programa del Estado.

En Oaxaca hay alta presencia de población indígena, entre la cual más o menos la mitad mantiene su lengua originaria y en muchos pocos casos no manejan el español. En el Estado se reconocen al menos 15 grupos étnicos. Oaxaca presenta una alta tasa de migración, con destino especialmente hacia Estados Unidos de América, lo que ha provocado una reducción de la población en la mayoría de los municipios oaxaqueños, incluido Ayoquezco. (Consejo Nacional de Población, CONAPO, 2000).

Fuente: Elaboración propia.

### **Encadenamientos productivos**

PANO se propuso estructurar la cadena de valor alrededor del nopal orgánico, procesando derivados con mayor valor agregado, como es el caso del nopal en salmuera. Dado que a más de asegurar un mercado para la producción de nopal de las mujeres de MENA, se deseaba exportar productos nostálgicos a los Estados Unidos de América se ampliaron las líneas de producción y se incluyeron el mole y el chocolate con materias primas que adquieren en el mercado, pero utilizando una receta local.

El principal logro en esa dirección fue conseguir la financiación necesaria para la construcción y puesta en marcha de la planta procesadora en Ayoquezco, la cual ha operado desde 2007 procesando el nopal, chocolate y mole.

La planta genera dos importantes integraciones. Hacia atrás se encadena con el eslabón de cultivo, actividad que realizan las socias de MENA y con quienes establece contratos para comprarles nopal orgánico certificado. Se destaca que la planta les paga un mejor precio que el del mercado local, contribuyendo así a mejorar los ingresos de los y las productoras agrícolas. Sin embargo, actualmente por la situación del mercado, la planta sólo absorbe el 20% de la producción de nopal de MENA, por lo que el resto deben venderlo en el mercado local a precios menores que el pagado por PANO. Se espera que el contrato con la cadena de supermercados permita aumentar de manera significativa el porcentaje de estas compras teniendo como meta llegar al 100%.

Hacia adelante se integra con el eslabón de la comercialización, la cual se realiza a nivel estadual y nacional, vendiendo sus productos a cadenas comerciales del Estado de Oaxaca y a una cadena de restaurantes de nivel nacional.

A nivel internacional se espera incentivar las exportaciones, principalmente hacia Estados Unidos de América, aprovechando el apoyo de su socio Chapulín Distributors Inc, para mejorar las condiciones de vida tanto de la población que habita en Ayoquezco como de los migrantes socios.

### **Fomento de emprendimientos productivos y capacitación**

PANO tiene una amplia relación con el Consejo de Desarrollo de Ayoquezco quien funge como organización de fomento productivo, con la reserva de que no otorga recursos económicos, sino que prioriza el tipo de proyecto que se apoyará a partir del impacto social que genera. De la misma forma mantiene relación con el Consejo de Agroindustriales de Oaxaca de quien recibe apoyo para competir en el mercado nacional e internacional. Este Consejo tiene como función procurar que todas las empresas de Oaxaca mejoren la calidad de sus productos y exporten, objetivo que cumple mediante la permanente capacitación en temas productivos.

Por otro lado FUPROCA asesora a la empresa en las gestiones destinadas a lograr apoyos institucionales para llevar a cabo el proyecto, mejorar la calidad de la producción y obtener la certificación orgánica de los cultivos de nopal y de los productos para exportación.

Es de notar que PANO ha sido considerada como un modelo a seguir en el Municipio de Ayoquezco. El propio Presidente Municipal lo ha propuesto en el Consejo de Desarrollo de Ayoquezco por el impacto económico y social que este puede generar.

### **Concertación público-privada**

El Consejo de Desarrollo de Ayoquezco es un espacio de concertación público-privada a nivel municipal donde la sociedad civil participa de la decisión sobre las prioridades del Municipio. En ese sentido, de acuerdo con la información recolectada durante la visita, PANO ha resultado favorecido por algunas decisiones sobre prioridades en infraestructura como carreteras y energía eléctrica.

### **Gobierno local como animador**

El gobierno local tiene limitaciones para impulsar el proceso de Desarrollo Económico Local, en especial por las restricciones presupuestales que enfrenta. No obstante, el gobierno municipal ha acompañado y contribuido a la consolidación de PANO, desde el apoyo que brindó a las mujeres que actualmente conforman MENA. Hoy además promueve el respaldo que el Consejo de Desarrollo entrega a la empresa.

Es importante mencionar que el gobierno municipal reconoce que ha sido PANO la que ha impulsado nuevas formas de organización productiva para enfrentar problemas sociales, como la pobreza, la marginación y la migración características del municipio.

### **Planeación estratégica**

Desde la perspectiva territorial, PANO no ha estado vinculada a la planeación municipal, sino a la esperanza de la comunidad de que se convierta en una fuente de empleo. Sin embargo a nivel del Estado de Oaxaca, aún cuando las autoridades afirman que admiran la experiencia, actualmente esta siendo afectada negativamente por programa de desarrollo agroindustrial que impulsa la producción de tomate en viveros que compite con la producción de nopal, incluso entre las socias de MENA.

### **Participación social**

En Ayoquezco el liderazgo de sus mujeres ha sido fuerte y se vincula con el fenómeno migratorio. Los migrantes son mayoritariamente hombres y las mujeres se quedan a cargo del cultivo de las tierras y de las familias. Siendo así son las mujeres quienes lideran proyectos, como el que es objeto de este estudio, para dar un uso productivo a las remesas, generar ingresos y oportunidades de empleo que permitan a sus hijos permanecer en el pueblo y no migrar en busca de mejores oportunidades.

MENA nació liderado por mujeres, aunque recientemente algunos socios hombres han ingresado al Consejo de Administración de PANO, lo que ha generado inconformidad entre las socias fundadoras. Los problemas al interior de PANO han debilitado el liderazgo que venían ejerciendo las mujeres de MENA.

## **3. Impactos de PANO en el territorio**

PANO, con apenas seis años de funcionamiento, ha logrado impactar al territorio en términos de generación de bienestar.

### **Generación de bienestar**

Crea un vínculo de los migrantes de Ayoquezco que viven en Estados Unidos de América con su territorio de origen, que va más allá del envío de remesas. Los compromete con las dinámicas socioeconómicas de su tierra. Es el caso de la empresa Chapulín Distributor INC., de la Organización de “Migrantes por Ayoquezco” y de la Fundación Una promesa en salud, donde los emigrantes ayudan a la población pobre del municipio y a los socios de MENA realizando campañas de salud gratuita, aportando a mejorar su bienestar.

Cambia la imagen del migrante ante su comunidad de origen. Antes era visto como un individuo desvinculado de su comunidad, ahora se le ve como una persona que asume y mantiene una co-responsabilidad.

Se constituye en una esperanza de ingreso y empleo para los habitantes del municipio, que contribuya a reducir la desintegración familiar que genera la migración.

## 4. Conclusiones del caso PANO

PANO es una empresa asociativa con pocos años de funcionamiento que logró vincular a los migrantes con su comunidad de origen, potenciando la actividad económica y reduciendo la problemática social que genera la migración. Actualmente está atravesando por una crisis interna debido a las dos lógicas económicas que orientan a sus socios: una solidaria y otra de mercado.

Si logra superar su crisis sin perder su objetivo de origen, tiene grandes posibilidades de convertirse en un modelo de desarrollo económico a imitar en el territorio, por haber sido capaz de vincular directamente a los emigrantes con su territorio y de consolidar una nueva fuente de ingresos y empleos a partir de los productos agrícolas tradicionales, básicamente para mujeres.

## H. Informe de ACEPROAPH, Perú

### 1. Descripción de ACEPROAPH

#### Información general

La Asociación Central de Productores Agropecuarios de la Provincia de Huancané, ACEPROAPH, se creó en 2008 con el apoyo de CARE, Perú. Es una institución de segundo nivel integrada por 207 socios, donde cada socio es un grupo de interés o una asociación de productores ganaderos, dedicados al engorde de ganado vacuno. El objetivo de la Asociación es mejorar el nivel de vida de los productores que integran un grupo de interés o asociación adscrita a la ACEPROAPH.

Está conformada por 3.187 familias. El 80% de los jefes de hogar sólo ha culminado el nivel básico de educación. El aymara es la lengua materna del 53% de ellos, el quechua para el 31% y el castellano sólo para el 16%.

Según la información recolectada en terreno, el tamaño promedio de la parcela de 2,87 hectáreas y el hato promedio de ganado vacuno es de 7.13 cabezas. Los socios se localizan principalmente en los distritos de Huancané, Huatasani, Taraco, Vilquechico y Huayrapata ubicados en la Provincia de Huancané y en los distritos de Azángaro, Asillo, Arapa, Chupa y San José, de la Provincia de Azángaro, en la región Puno. Se ubican entre los 3.800 y 4.300 metros sobre el nivel del mar.

#### Origen

La ACEPROAPH fue promovida por CARE Perú, una organización internacional de desarrollo, sin fines de lucro, constituida con la finalidad de mejorar la vida de la población desprotegida, que opera en todo el mundo.

Sus inicios se vinculan con el proyecto “Generación de ingreso y empleo en unidades productivas familiares de crianza y engorde de ganado vacuno en el Altiplano, mediante la tecnificación y la adopción de una gran visión empresarial, para alcanzar el desarrollo sostenible” ejecutado por CARE Perú y financiado por el Fondo Nacional de Capacitación Laboral y Promoción del Empleo de Perú (FONDOEMPLEO), en el cual se promovió la creación de los grupos de interés que desde 2008 son socios de ACEPROAPH. El cuadro No. 9 muestra la evolución cronológica de ACEPROAPH.

**CUADRO 9**  
**CRONOLOGÍA DE ACEPROAPH**

Año	Acontecimiento
2005 – 2008	Durante éste periodo CARE-Perú ejecutó el proyecto “Generación de ingreso y empleo en unidades productivas familiares de crianza y engorde de ganado vacuno en el Altiplano, mediante la tecnificación y la adopción de una gran visión empresarial, para alcanzar el desarrollo sostenible” que dio como resultado la creación de ACEPROAPH.
2008	Se constituyó legalmente la Asociación.
2009	Se fortaleció la cadena productiva de carne en el territorio.
2009	La Asociación fue finalista en el Concurso Experiencias en Innovación Social, organizado por la CEPAL con el apoyo de la Fundación Kellogg.

Fuente: Elaboración propia.

### **Gestión administrativa**

ACEPROAPH se organiza a través de una Asamblea General de socios y un Consejo Directivo. La Asamblea General está conformada por los presidentes de los grupos de interés o asociaciones que integran ACEPROAPH. Se reúne cada tres meses, y se encarga de elegir al Consejo Directivo (por un período de dos años, renovables) y de decidir actividades relacionadas con el engorde y comercialización de ganado vacuno y su participación en eventos convocados por las instituciones públicas y privadas.

El Consejo Directivo está conformado por un Presidente que es el representante legal, un Vicepresidente, y Secretarios de Economía, de Actas, de la Organización, de Defensa y Disciplina, de Deportes y Cultura, de Asistencia Social y de Higiene y Salubridad. Los cargos del Consejo Directivo no reciben retribución económica. Cabe resaltar que actualmente el 50% de los miembros del Consejo Directivo son mujeres. Además, cuenta con la asesoría de CARE-Perú.

ACEPROAPH se autofinancia a través de la contribución económica de sus socios. Ocasionalmente recibe apoyo económico de algunos agentes externos como CARE Perú y el Programa de Desarrollo Productivo Agrario y Rural (AgroRural), gestionados por el Consejo Directivo y los que se han orientado principalmente al transporte del ganado vivo a los mercados de Arequipa y Lima.

### **Gestión económica**

La Asociación posee las siguientes líneas de trabajo: comercialización, asistencia técnica y capacitación. La comercialización se centra en la articulación con los mercados y los proveedores de insumos. La asistencia técnica se enfoca en el mejoramiento técnico del engorde, contribuyendo a que sus socios compren ganado flaco y lo engorden en tres meses, con lo cual aumentan sus ingresos por venta de ganado engordado. Esta labor resulta más significativa si se tiene en cuenta que la región donde se ubica tiene condiciones de altura y fertilidad de la tierra que ha obligado desarrollar forrajes más resistentes y nutritivos. El área de capacitación se encarga de gestionar cursos y talleres para sus asociados con instituciones públicas y privadas, así como de promover la colaboración entre sus asociados.

## **2. Relación de ACEPROAPH con el Desarrollo Económico Local**

Para analizar la experiencia de ACEPROAPH a la luz del desarrollo económico local, se establecieron sus vínculos con cada una de las dimensiones DEL, delimitando como ámbito territorial a la Provincia de Huancané, en el Departamento de Puno, donde se ubica la sede principal de la Asociación.

### **RECUADRO 8 PROVINCIA DE HUANCANÉ (PUNO, PERÚ)**

Huancané se encuentra en el Departamento de Puno, en el sureste del Perú, a una altura, entre 3.800 y 5.000 m.s.n.m .

Tiene 69.522 habitantes, de los cuales el 80% vive zonas rurales, La lengua materna del 53% de la población es el aymara y del 30% es el quechua, con alta presencia de pueblos indígenas.

Para 2007 el 85.3% de la población rural tiene alguna Necesidad Básica Insatisfecha (NBI), mientras que en la zona urbana era del 59%. En los dos casos muy superior al promedio nacional (37,5%). La esperanza de vida al nacer en la Provincia es de 69.66 años, una de las más bajas a nivel nacional. (Instituto Nacional de Estadísticas e Informática, INEI, 2007. XI Censo de Población y Vivienda) La actividad económica predominante entre la población económicamente activa (PEA) es la extractiva (agricultura, ganadería, caza, pesca, silvicultura y minería), con una participación del 76.1%. Dentro de estas, la crianza de ganado vacuno es una de las principales. El 78% de las unidades agropecuarias esta dedicada a esta labor (Instituto Nacional de Estadísticas e Informática, INEI, 1994. Censo Agropecuario).

Fuente: Elaboración propia.

#### **Encadenamientos productivos de ACEPROAPH**

La Asociación se relaciona con la cadena de vacunos para carne de Perú. Ha estructurado dicha cadena en la Provincia de Huancané articulando los eslabones de producción, provisión de insumos y comercialización.

Estos eslabones se articulan entorno a la cría y engorde de ganado vacuno que realizan los productores vinculados a la Asociación, los cuales se han capacitado para mejorar su tecnología de engorde y la calidad de la carne, siguiendo normas de control preestablecidas en cuanto a la selección de los animales más apropiados para el engorde, el registro y seguimiento del proceso de engorde y el cumplimiento de las técnicas sanitarias.

La Asociación promueve la integración de la cadena de carne de vacuno a partir del eslabón de producción de ganado engordado, tanto hacia adelante como hacia atrás. Hacia adelante ha logrado vincular la producción de ganado con las industrias de carne a través de convenios de cooperación, que abastecen los grandes mercados nacionales. Actualmente tiene convenios con los canales de frío de las ciudades de Arequipa y Lima. Con base en estos ACEPROAPH comercializa el 80% de la producción de los socios, evitando al intermediario. El otro 20% restante lo vende cada socio por su cuenta en las plazas locales.

La integración hacia atrás se refiere a los convenios con tiendas agro-veterinarias y de expendio de alimentos balanceado, con el propósito de que vendan insumos a menor costo por la compra en volumen para surtir a todos los asociados. También ha sido clave la asistencia técnica entre socios para el proceso de engorde.

La estructuración de la cadena de vacuno para carne ha logrado generar economías de escala, que les reduce los costos de producción y comercialización y a su vez les permite obtener mejores precios y por ende mayores márgenes de rentabilidad para sus asociados.

Es de gran importancia la posibilidad de acceder a los grandes mercados a nivel nacional (Arequipa y Lima) que los libera de las limitaciones de la demanda del mercado local y les evita la dependencia de los intermediarios.

#### **Fomento de emprendimientos productivos y capacitación**

La Asociación se relaciona con el fomento de emprendimientos productivos y la capacitación a través del apoyo a los socios para mejorar sus procesos productivos y de la gestión de cursos de capacitación de acuerdo a las necesidades de los asociados ante instituciones públicas y privadas que realizan sus actividades en la Provincia de Huancané.

Un antecedente importante en capacitación ha sido el Programa de Proveedores de Asistencia Técnica, PAT, que fue ejecutado por CARE Perú, en alianza con la Universidad

Nacional del Altiplano y el Servicio Nacional de Sanidad Agraria, SENASA y el apoyo del Instituto de Investigación Agropecuaria, INIA, usando la metodología de campesino a campesino. Dicho programa formó productores como asistentes técnicos que prestan servicios de apoyo a los productores en el proceso de engorde del ganado y contribuyó a romper la dependencia de los técnicos privados con escaso compromiso con las comunidades. Varios de los productores que se capacitaron son socios de ACEPROAPH y prestan sus servicios como asistentes a los demás miembros de la Asociación.

### **Concertación público-privada**

La Asociación se relaciona con los procesos de concertación público privada del territorio a través de la Mesa de Trabajo de Carne, que promueve el Gobierno Regional de Puno en el marco del Programa de Implementación y Ejecución el Plan Ganadero de Puno 2015. La Mesa tiene como fin organizar la participación de los diferentes agentes y generar espacios de concertación. La Presidenta de la Mesa es una de las dirigentes de ACEPROAPH y desde la Mesa ha gestionado el apoyo de diversas instituciones públicas y privadas. Entre ellas el compromiso del gobierno provincial con la actividad ganadera y la entrega de terrenos y máquinas a la Asociación.

### **Gobierno local como animador**

Aunque por la Ley orgánica de municipalidades en Perú los gobiernos locales deben promover el desarrollo económico local en sus territorios, el gobierno provincial de Huancané no asume este papel. Si bien en la Provincia existe una Gerencia de Promoción Social y Desarrollo Económico, ésta no cuenta el personal suficiente para adelantar a la labor. Es la Sub Gerencia de Desarrollo Agropecuario y Pymes la que se vincula parcialmente con el tema del desarrollo económico local, a través de su programa de capacitación para el engorde del ganado.

Sin embargo el Consejo Directivo de ACEPROAPH participa de la convocatoria que hace el gobierno provincial para definir el presupuesto participativo, logrando que algunos recursos se canalicen a la financiación de obras de infraestructura que benefician a sus asociados, como la instalación de cobertizos y el equipamiento de una planta procesadora de alimentos en 2008.

### **Planeación estratégico**

El Plan de Desarrollo Económico de Huancané fue elaborado por consultores externos y, según se constató en la visita a terreno, no es tenido en cuenta por ninguna institución del territorio, incluida la propia municipalidad. Por otro lado, a nivel del Distrito de Huancané, CARE-Perú realizó otro Plan de Desarrollo que tampoco es tomado en cuenta por los actores del territorio. Sin embargo, a nivel Departamental existe el Plan de Ganadero de Puno 2015, que está siendo impulsado por el Ministerio de Agricultura en coordinación con el Gobierno de Puno y los gobiernos locales, para lo cual han creado Mesas de trabajo en las que participan distintos actores del territorio. Una de las Mesas de Trabajo del Plan Ganadero es la Mesa de Engorde y Comercialización del Ganado Vacuno, en donde participa una socia de ACEPROAPH, quien actualmente ejerce la presidencia de dicha Mesa.

### **Participación social**

La Asociación se relaciona con la participación social del territorio a través de las acciones que promueven que los pequeños productores asuman funciones de gestión y administración de los recursos, lo que ha derivado en una mayor participación de las mujeres en labores extra parcelarias vinculadas con la actividad ganadera.

ACEPROAPH se apoya en la tradición indígena del trabajo colectivo que está en la cultura de sus asociados. Durante siglos han practicado las mingas<sup>32</sup>. En la Asociación se practica en el

<sup>32</sup> Hace referencia a trabajos colectivos con fines sociales

momento de transportar el ganado a los destinos de comercialización como Arequipa y Lima, labor que realiza por turnos para que todos resulten beneficiados.

### **3. Impactos de ACEPROAPH en el territorio**

ACEPROAPH impacta al territorio creando oportunidades, difundiendo su saber y hacer, generando bienestar y gracias a su liderazgo.

#### **Creación de oportunidades**

Ha mejorado la competitividad de la actividad ganadera del territorio, vía el aumento de productividad mediante nuevos modelos de engorde de ganado, la reducción de costos por aprovechamiento de economías de escala y el cuidado en la calidad, estimulando a otros productores a incorporarse a la producción ganadera y compartir sus beneficios.

Promueve el intercambio de conocimientos entre sus asociados y no asociados, incentivando que los socios capacitados capaciten a otros, especialmente a sus vecinos en los temas del cuidado del ganado. Además gestiona y promueve que instituciones públicas impartan capacitaciones de acuerdo a las necesidades de los productores.

Igualmente genera economías de aglomeración atrayendo al territorio proveedores de insumos y entidades financieras que ofrecen sus servicios a los productores del territorio.

#### **Difusión de su saber y hacer**

Al ser una organización de segundo nivel, estimula a que los productores que quieren integrarse a ACEPROAPH tengan primero que agruparse para formar un grupo de interés. Participa de los procesos de concertación público privados a nivel local y regional, que buscan fortalecer las cadenas productivas, como la mesa de trabajo de Puno, en la que establece vínculos con agentes de la cadena de ganado de engorde.

#### **Generación de bienestar**

Ha incentivado a las mujeres a participar de las actividades administrativas y de gestión de la ganadería dentro de la asociación, logrando así pleno reconocimiento del valor y la importancia de su trabajo. Aparte de la cría del ganado que ya realizaban las mujeres, han asumido labores relacionadas con la comercialización y funciones de responsabilidad dentro de la Asociación.

#### **Liderazgo**

Asume la representación de los grupos de productores de ganado vacuno para engorde de Huancané ante agentes públicos y privados del territorio, defendiendo sus intereses, haciendo que se dé prioridad a las demandas de sus socios y logrando canalizar programas y recursos.

Se apoyan y fortalecen las prácticas indígenas de cooperación y de intercambio de trabajo por trabajo, al organizar el transporte del ganado por turnos.

### **4. Conclusiones del caso ACEPROAPH**

Los impactos de ACEPROAPH a nivel microeconómico y del territorio permiten concluir que esta experiencia es un agente dinamizador de la actividad ganadera en la Provincia, en la medida que fomenta la organización de los productores, promueve la concertación público-privada e institucionaliza la cadena provincial del ganado de engorde.

Además, dado que la ganadería es la principal actividad de la Provincia y una de las más importantes a nivel regional, ACEPROAPH se transforma en un gestor del desarrollo económico local.



### III. Conclusiones transversales

---

Aunque en la construcción de la muestra no se tuvieron sesgos geográficos o sectoriales, los casos estudiados son experiencias ubicadas en zonas rurales con niveles de pobreza relativamente altos en relación con el promedio nacional y tamaños de predio que se pueden catalogar como minifundio. Es así como esta investigación aporta no sólo al análisis del desarrollo económico local, sino también al del desarrollo rural y la generación de alternativas frente a la pobreza presente en el campo en América Latina. No es de extrañar que sean programas y proyectos que trabajan con poblaciones principalmente campesinas e indígenas.

Otra característica en común tiene que ver con el hecho de que los actores y líderes no son públicos sino privados, de distintos órdenes y características. Además, en las experiencias analizadas el papel de los gobiernos locales es muy débil y en algunos casos prácticamente irrelevantes, debido a que en varios casos si bien tienen funciones al respecto no cuentan con los recursos presupuestales o con personal para desarrollar las acciones necesarias. Además, en los países analizados hay distintos grados de avance en el proceso de descentralización y en varios la promoción del desarrollo económico continúa siendo responsabilidad del nivel central con un manejo sectorial.

No obstante, eso no significa que el Estado o los poderes públicos no hayan tenido ningún papel, sino que éste ha sido principalmente desempeñado a través de los gobiernos intermedios (Provincia, Estado, Región, Departamento) o nacionales (centrales o federales).

También es un patrón generalizado el papel positivo desempeñado por el mercado tanto nacional como internacional y los agentes externos de promoción, comercialización y certificación.

Respecto a los impactos económicos de los proyectos, se resalta que en la mayoría de los casos es el resultado de la aplicación de dos fórmulas conocidas, pero lamentablemente poco aplicada por las comunidades rurales. La primera es que la generación y apropiación de riqueza por parte de los campesinos, en muchos casos depende de su capacidad para ingresar en fases superiores de la cadena productiva, a saber, la diversificación productiva, la transformación y la comercialización. Y la segunda es que el fomento al desarrollo rural tiene mayores posibilidades de éxito mientras más integral sea en cuanto al abordaje de dimensiones tan variadas y fundamentales como la organización, la capacitación, el acompañamiento técnico, la capacidad de innovación, el mejoramiento y complejización productiva.

Por otro lado, los casos analizados arrojan hallazgos interesantes para reflexionar sobre el saber adquirido y reconocido por la Teoría del Desarrollo Económico Local. Respecto a la idea de promover los encadenamientos y las agrupaciones productivas, muestran validez y relevancia. No obstante, en las circunstancias específicas de estos territorios, se aplica con ciertos matices. Más importante que la complejización de la cadena y la aparición de numerosos agentes económicos, es clave la diversificación de la unidad productiva básica, en donde la actividad se amplía tanto hacia la transformación como a la producción de insumos dentro de la misma parcela o planta. También van aumentando su capacidad de acceder a los componentes del mejoramiento productivo, las certificaciones internacionales, el control de calidad y la organización para la comercialización y la transformación de las materias primas. La creación de cadenas y su complejización es importante pero suele ser más un resultado de la capacidad de consolidación de la unidad productiva básica y de sus redes.

Respecto a la articulación al resto del mundo, la llamada globalización de los procesos, es clave pero surge acá en formas muy distintas a las convencionales. Aparece por ejemplo, bajo la forma de aprovechamiento de las remesas de los migrantes o de la articulación a redes de certificación y comercialización que operan con principios no solamente comerciales sino también de cooperación.

La institucionalización de los procesos contribuye a su consolidación y proyección, tal y como la teoría lo propone. Ésta, sin embargo, se produce a través de formas variadas y probablemente inesperadas pues en estos casos, no son los gobiernos los que desempeñan el liderazgo, ni tampoco los agentes mercantiles convencionales, sino agentes de desarrollo colectivo con principios de operación cooperativos y económicamente eficientes.

La planeación estratégica no aparece desempeñando un papel relevante. Su función de coordinación de voluntades y organización de esfuerzos aparece reemplazada por el papel que juegan las organizaciones líderes, sus formas de organización, sus sistemas de participación y toma de decisiones sin que el plan estratégico como herramienta específica parezca indispensable.

Se reafirma la idea establecida por la Teoría del Desarrollo Económico Local de que la unidad espacial de referencia para la creación de sentido de pertenencia y de metas de interés colectivo es variable y puede tener escalas y configuraciones muy diversas.

Aparte de las semejanzas señaladas y de las conclusiones de validez general, se resalta la diversidad de los casos analizados en términos de los agentes promotores e involucrados, las actividades económicas comprometidas, las estrategias empleadas y la duración de los procesos, entre otros. De esta manera, no es de sorprenderse que también se encuentre diversidad en los impactos generados en el desarrollo económico local de sus respectivos territorios. En el anexo 2 se presenta una síntesis de los impactos y las experiencias.

Sin embargo, hay algunos mecanismos de impacto que resultan comunes y que debieran motivar una mayor reflexión respecto a su presencia en otras experiencias de la región que aspiren a impactar el territorio. Esos mecanismos son los encadenamientos productivos y la articulación con mercados dinámicos; la reproducción de la experiencia y la proyección del territorio a través de los productos; su aporte a la equidad de género y la incidencia en la toma de decisiones en el desarrollo del territorio.

Las experiencias estudiadas logran, en general, tener este tipo de impactos en sus respectivos territorios. Sin embargo hay tres experiencias que van más allá y diversifican las formas de impactar el territorio, llegando a convertirse en una especie de agencias privadas con vocación pública de desarrollo económico local.

Esos casos excepcionales son C.A.U.Que.Va, RECA y Lèt Agogo. Los tres son un referente para toda la región sobre los múltiples caminos posibles para que una localidad se desarrolle. Estas experiencias tienen más de una década de funcionamiento y su evolución es una valiosa fuente de aprendizajes probados que deben ser conocidos y revisados por todos aquellos comprometidos con el desarrollo local, ya sea desde la teoría o desde la práctica.



## IV. Recomendaciones de política

---

La política pública, su evolución y su perfeccionamiento, se nutre de variadas fuentes como son el progreso de la teoría y las contribuciones de la investigación, la práctica y su desarrollo. Otra fuente, aun cuando es exógena, tiene una indudable relevancia: la experiencia práctica de empresas, comunidades y sociedad civil quienes, a través de su iniciativa y la movilización de sus recursos, ingenian soluciones a problemas incorporados por las políticas públicas como parte integral de sus preocupaciones. El concurso Experiencias en innovación social de CEPAL con el apoyo de la Fundación W.K. Kellogg es, justamente, una valiosísima fuente de información y documentación de este tipo de iniciativas.

¿Qué elementos comunes poseen las experiencias revisadas? Parece oportuno refrescar la caracterización realizada de los casos estudiados para precisar los alcances y las limitaciones de la reflexión propuesta en esta parte. En primer lugar, la materia prima de este estudio son, como se ha mencionado, proyectos de innovación social escogidos como finalistas de alguna de las versiones de este concurso. En esta condición, se trata de iniciativas que estuvieron en el tope de las calificaciones que el concurso impuso para seleccionar las socialmente innovadoras. En segundo lugar, nuestra selección se enfocó en aquellos que tienen como principal finalidad mejorar los ingresos de la población. Adicionalmente, el procedimiento de selección y evaluación del concurso determina que como parte de este grupo, solo quedasen incluidas experiencias con significativo impacto en el ingreso de la población involucrada.

En tercera instancia, dentro de ese conjunto, fue escogido un pequeño grupo con amplia diversidad geográfica y nacional que resultó, como fruto del azar, claramente orientado al ámbito de lo agropecuario y de lo rural. En cuarto lugar, también como un resultado no intencional, todas las experiencias tuvieron como principal motor a organizaciones de la sociedad civil. Finalmente, el centro mismo del concurso es seleccionar experiencias innovadoras, entendidas como aquellas que han logrado desarrollar nuevas formas de gestión o de operación, que son costo eficientes y que promueven activamente la participación de los beneficiarios y la comunidad a fin de aportar al fortalecimiento de la democracia en la región.

En síntesis, durante este estudio se hizo un recorrido de la trayectoria de proyectos socioeconómicamente exitosos: por su capacidad de innovar a la hora de resolver problemas tales como los bajos niveles de ingreso económico laboral; desplegados, además, en ámbitos rurales de los más diversos rincones de América Latina y el Caribe. Se quiere, en los párrafos que siguen, poner a consideración de los lectores, un conjunto de sugerencias de política inspiradas en la investigación, la interpretación, el análisis y la reflexión a partir de los casos estudiados, pertinentes tanto para el sector público como para los organismos multilaterales y fundaciones comprometidos en la promoción del desarrollo económico y social de la región. Por las razones más arriba expuestas, estas reflexiones interpelan muy especialmente a un conjunto de las políticas públicas para la promoción del desarrollo surgido del entrecruzamiento de tres grandes ejes: lo social, lo rural agropecuario y lo local. Esta intersección, por facilidad, será denominada políticas de desarrollo territorial.

Las características de la fuente de información e inspiración de las recomendaciones presentadas suponen tanto ventajas como limitaciones. No se trata de recomendaciones derivadas de la evaluación directa de una política o de un programa. Por consiguiente, el estudio no genera, en sentido estricto, conclusiones bajo la forma directa y explícita de “recomendaciones de política”. Se requiere, y es lo que se hace en los párrafos siguientes, de un esfuerzo de extrapolación, con todo lo que ello implica en términos de imprecisión, pero también de las compuertas que abre en términos de imaginación.

Para la buena marcha y el buen resultado de las políticas de desarrollo territorial, las experiencias acá investigadas sugieren diseños de intervención armados a partir de la presencia de varios criterios estratégicos, descritos a continuación: integralidad, flexibilidad, descentralización, pluralismo, acción colectiva y sostenibilidad.

Integralidad: en las experiencias analizadas, por rutas y con intensidades diferentes, un rasgo común es la intervención simultánea en frentes complementarios tales como la asistencia técnica y productiva, el fortalecimiento organizacional, la capacitación social y tecnológica, el apoyo a la comercialización y la generación formas de ahorro y crédito. Este criterio es desde hace largo tiempo conocido por la teoría del desarrollo pero lamentablemente muy poco aplicado. En efecto, la teoría del desarrollo, desde sus inicios a mediados del siglo XX, a través de la aplicación de los primeros grandes programas en los denominados países en desarrollo, pregonaba la necesidad de intervenciones amplias y plurisectoriales como único mecanismo efectivo para romper los círculos viciosos de la pobreza. Por tanto, sugerir la necesidad de políticas integrales para la promoción del desarrollo territorial no es, desde la teoría, ninguna novedad. No obstante, en la práctica, la aplicación de esta recomendación no es lo frecuente que se quisiera y es allí donde radica la riqueza de estos casos. Este es claramente el caso de RECA en Brasil, en donde se combina asistencia técnica para el desarrollo de la agrosilvicultura, se realiza el procesamiento de las materias primas extraídas a la selva, el apoya el fortalecimiento organizacional de la Asociación, se ofrece capacitación a sus miembros para la creación y operación de la empresa, así como la formación de jóvenes para que puedan asumir mañana el liderazgo de la organización. En C.A.U..Que.Va también se construyó un modelo de acción integral. A partir de los conocimientos ancestrales de los

productores de la zona, en especial las mujeres y los mayores que mantenían en sus huertas caseras la producción de papas andinas para el autoconsumo, se desarrollaron modelos de producción que permiten incrementar su productividad. Esta mayor producción les permitió desarrollar sus propios canales de comercialización e incluso la transformación y agregación de valor a las materias primas del agro. Así mismo el asociarse les ha permitido acceder a recursos de crédito e incluso conformarse en “agencia” encargada de los préstamos en la zona, administrando recursos provenientes del gobierno federal argentino. Igualmente les ha hecho posible desarrollar modelos de capacitación.

Este criterio de integralidad es especialmente pertinente para los modelos de asistencia técnica y extensionismo rural. Se sugiere entonces que éstos no se restrinjan al fortalecimiento y fomento productivo y aún menos si se le enfoca exclusivamente a la elaboración de materias primas. Es indispensable que incluyan capacitación y asesoramiento para consolidar la comercialización, generar estrategias, canales, y apertura de mercados y, mejor aún, ampliar los procesos de transformación de los bienes producidos o complejización de los servicios entregados. Es así como en el caso de Lét Agogo de Haití, parte sus actividades se orientaron a demostrarles a los campesinos la existencia de un mercado para su leche y la importancia de invertir en el cuidado de la tierra y el mejoramiento de la calidad de los procesos propios de la ganadería. Como complemento fundamental de lo anterior, fue muy importante la apertura de microlecherías para el procesamiento de la leche y su transformación en yogur, queso, leche de larga vida, etc. En el caso de RECA, por ejemplo, se puso en funcionamiento una fábrica para procesar los frutos de la selva amazónica y producir pulpas, aceites, cremas, etc.; comercializados especialmente a través de grandes empresas productoras de cosméticos. Asimismo las mujeres de PANO transforman el nopal y lo venden en mercados externos y C.A.U..Que.Va. vende papas andinas procesadas en forma de puré, en grandes mercados tanto nacionales como internacionales. Como resultado, en todos los casos mencionados se logró percibir un precio significativamente mayor al que se obtendría por la venta de materia prima sin procesar, y se consiguió además reducir las pérdidas asociadas con los riesgos de deterioro de los productos.

Flexibilidad: en la combinación de estas dimensiones de la intervención no existe una única y verdadera secuencia, ni tampoco una sola forma de combinar y ponderar los elementos. En el proceso paulatino de construcción de esas estrategias integrales de intervención, cada una de las experiencias construyó una ruta totalmente original y combinó los componentes de formas también muy propias. Cada experiencia se desenvuelve en un contexto histórico, social e institucional tan específico que el éxito de la política pública parece estar en proporción inversa a su rigidez. Se requiere entonces de políticas y programas públicos con suficiente maleabilidad y capacidad de adaptación a las circunstancias propias de tiempo y lugar. Así lo hicieron Finanzas populares de Ecuador, RECA de Brasil, C.A.U..Que.Va de Argentina o Lét Agogo de Haití. Es así como en el caso de Finanzas populares del Ecuador, una vez se adquirió una cierta consolidación en el negocio crediticio y financiero, se incursionó en la puesta en operación de novedosos esquemas para promocionar la actividad productiva, la creación de redes entre los sistemas locales, y la ampliación de los servicios de acuerdo con las necesidades sentidas por los usuarios.

Descentralización: La flexibilidad institucional necesaria para adaptarse a las circunstancias específicas de cada lugar es más fácil de construir si hay una mayor cercanía entre los tomadores de decisiones públicas y los beneficiarios de sus políticas. Esto se puede alcanzar a través de la descentralización y puede, además, ocurrir a diferentes escalas, es decir, que no necesariamente debe reposar en la más local (municipal o comunal). El papel de la política pública pareció muy débil en los casos estudiados a causa de la debilidad de los procesos de descentralización en áreas como las acá analizadas. Fueron muy pocos los casos en donde los gobiernos locales demostraron capacidad de acompañamiento y apoyo, a causa de las pocas funciones recibidas o bien, como resultado de sus restricciones presupuestales. Parece entonces indispensable que si se desea una más efectiva acción de

apoyo y acompañamiento estatal a estos procesos, se refuerce la capacidad de acción y decisión de los niveles de gobierno regional o local. Es, por tanto, aconsejable promover el traspaso de funciones y recursos del nivel central al regional-local, es decir, la descentralización – acompañado de los recursos necesarios para que no quede solo en la retórica legal.

**Pluralismo:** Otro de los ingredientes explicativos del éxito de varias de las experiencias estudiadas recae en su apertura y capacidad para recuperar y adaptar conocimientos técnicos y ambientales tradicionales. Para conseguir esta apertura es necesario desarrollar actitudes y habilidades institucionales para conocer y reconocer estos conocimientos e incorporarlos a las propuestas formales previamente existentes. En todos los casos aquí analizados se identificó como uno de los factores de éxito, la capacidad de articular los dos tipos de conocimientos, tomando siempre lo mejor de ellos. C.A.U..Que.Va. no sería posible si los técnicos que los apoyan hubiesen tratado de sustituir los conocimientos locales por las técnicas modernas. Es más, en este caso es precisamente el conocimiento ancestral y las semillas mantenidas por la comunidad para su autoconsumo lo que les permitió abrir líneas de producción capaces de encontrar nichos de mercado privilegiados y salir adelante con un gran éxito. Igualmente en el caso de RECA el desarrollo sostenible se basa en el conocimiento territorial de los extractores de caucho que viven en la zona, que conocen el valor de la selva y saben como explotarla y a la vez protegerla.

**Acción colectiva:** En concordancia con lo trabajado y propuesto por los enfoques institucionalistas del desarrollo, así como por el cuerpo principal de la teoría del desarrollo económico local, las habilidades sociales de coordinación y de trabajo en equipo son cruciales en la explicación del éxito en experiencias como las estudiadas en este trabajo. En todos los casos aquí analizados, así como en otros igualmente identificados y estudiados en el proyecto “Experiencias en innovación social”, la asociatividad entre productores es una de las claves del éxito. Siendo así es de gran importancia que los programas de extensión y asistencia técnica a productores que desde hace años están presentes en toda la región y que han sido el principal canal de llegada al área rural, involucren dentro de sus estrategias la promoción de la asociatividad en las fases de compra de insumos y utilización de maquinaria y herramientas y luego en la transformación y comercialización de los productos. Si bien en cuatro de los casos analizados<sup>33</sup>, la organización asociativa se produjo por iniciativa de las personas sin intervención de un tercero, en los otros cuatro<sup>34</sup> esta forma de organización fue promovida por la entidad externa que los apoya. Lo consiguieron mostrándoles las ventajas de asociarse, tales como: obtener los insumos a menor precio y mejor calidad; acceder a maquinarias y equipos que facilitan la labor pero que individualmente no los podrían comprar; agregar valor procesando las materias primas agropecuarias y vender directamente al mercado final minimizando el papel de los intermediarios y logrando mayores precios. En contraste con lo avanzado en esas áreas gracias a la capacidad de asociación, la propiedad de la tierra y la producción agropecuaria en si misma se mantienen en la órbita familiar teniendo como única condición el cumplir con las condiciones de calidad colectivamente preestablecidas.

Gracias a la utilización de estas formas de trabajo asociado, pequeños productores agropecuarios y rurales, como lo son los protagonistas de los casos acá estudiados, consiguen economías de escala que les hacen posible para enfrentar con éxito la competencia, la apertura económica y la globalización de las economías.

Estas habilidades de acción colectiva no son un reto exclusivamente para la sociedad civil, sino que también comprometen las formas de actuar de las instituciones públicas. Si bien en la

<sup>33</sup> RECA, Brasil; C.A.U.. Que. Va., Argentina; PANO, México y COOFA, Colombia.

<sup>34</sup> Cooperación vecinal con pequeños agricultores-COVEPA, Paraguay; Asociación central de productores agropecuarios de la Provincia de Huancané "ACEPROAPH", Perú; Lét Agogo, Haití y Fortalecimiento de las finanzas populares en Azuay y Cañar: consolidación de una propuesta de desarrollo local en un contexto de alta migración internacional, Ecuador.

mayoría de los casos la planificación desde las autoridades es prácticamente inexistente, no hay duda de que demuestran la inminente necesidad de asegurar la coordinación interinstitucional y el trabajo en equipo como factor clave de éxito.

Sostenibilidad: Otro de los rasgos comunes a las experiencias analizadas tiene que ver con sus lapsos de maduración. Se trata, por lo general, de experiencias que toman de una a dos décadas antes de consolidarse. Esto no significa, sin embargo, que no hayan producido resultados positivos a corto plazo. Sin embargo, las posibilidades de incidir significativamente en la promoción de procesos de desarrollo propiamente dichos se da a escalas de tiempo un poco más largas. Por lo tanto no sorprende que las experiencias con mayor trayectoria sean las que hayan logrado incorporar objetivos sociales y ambientales, junto con los económicos, de manera que sus resultados han logrado ser un aporte al bienestar de la comunidad donde se insertan. Igualmente, en la mayoría de los casos ha habido un reconocimiento y visualización del aporte de las mujeres dentro de las organizaciones. Asimismo, varias experiencias han asumido la protección del medio ambiente a la par con las mejoras en la producción, compromiso que ha sido fundamental para insertarse en mercados verdes.

Así, por lo tanto, para los diseñadores y ejecutores de la política pública social, de desarrollo económico local y rural, es muy importante tener en cuenta la necesidad de darle continuidad a sus acciones durante los lapsos de tiempo que ellas requieren para producir los resultados esperados.

A pesar de sus complementariedades, las políticas sociales y las de desarrollo económico local y rural han cohabitado sin aprender suficientemente las unas de las otras. Desde las primeras, como lo ha dicho en diferentes ocasiones la CEPAL, la solución de los problemas, tales como la pobreza, no deben ni puede ser una tarea exclusiva de la política social: "...la política social no es suficiente en sí misma: para que rinda sus frutos debe estar apoyada tanto por una buena macroeconomía como por estrategias activas de desarrollo productivo" (Ocampo, 2001). Desde las de desarrollo económico local, se otorga importancia estratégica a la generación de riqueza a través del aprovechamiento de los recursos endógenos locales sin conseguir –con la frecuencia y contundencia deseables- al mismo tiempo garantizar la generación de adecuados y suficientes impactos sociales, en lo que hace a cantidad y calidad del empleo generado, distribución y estabilidad de los ingresos, calidad de vida de la población y sostenibilidad ambiental.

Es nuestra expectativa y nuestro deseo que las sugerencias de política planteadas en el capítulo final de este documento, sean una oportunidad para contribuir a la integración de esfuerzos entre los ámbitos mencionados: de las políticas sociales y del desarrollo económico local y rural. Si en literatura se dice que la realidad desborda la ficción, en el ámbito de la política pública, estas experiencias nos abren la posibilidad de construir lo pretendidamente imposible.



## Bibliografía

---

- Abdo, G. (2006). “Políticas e instituciones para el desarrollo económico territorial el caso de Ecuador”, Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Alburquerque, F (2004) Teoría y práctica del enfoque de desarrollo económico local. Ponencia en el Encuentro Internacional Virtual: Desarrollo local en un mundo global, [www.eumed.net/eve/](http://www.eumed.net/eve/).
- Bellande, A. (2009) Impact socioeconomique de la dégradation des terres en Haiti et interventions pour la réhabilitation du milieu cultivé. Santiago de Chile. Comisión Económica para América Latina y e caribe (CEPAL).
- Boisier, S. (2003) Una (re)visión heterodoxa del desarrollo (teritorial): un imperativo categórico.
- Caicedo, C. J. (2008, Julio). Políticas e instituciones para el desarrollo económico territorial en América Latina y el Caribe. El caso de Colombia. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
- Cetrángolo, O., & Gatto, F. (2002). Descentralización fiscal en Argentina: restricciones impuestas por un proceso mal orientado. Presentado en el Desarrollo local y regional: hacia la construcción de territorios competitivos e innovadores, Quito, Ecuador: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Recuperado a partir de <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/8/13048/quito3.pdf>.
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina). (2010). Panorama del desarrollo territorial en América Latina y el Caribe. (LC/W345). Santiago de Chile.
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina). (2010). Panorama Social de América Latina. (LC/G2423-P). Santiago de Chile.
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina). (2009a). Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2008-2009. (LC/G2410-P). Santiago de Chile.

- Cominelli, M. (2009, Mayo). Proceso de descentralización en la República Argentina. El caso de las autonomías municipales. Presentado en el Congreso Argentino de Administración Pública, San Juan, Argentina. Recuperado a partir de <http://www.congresoap.gov.ar/sitio/docs/ponencias/C/Cominell.pdf>.
- Costamagna, P. (2007, Octubre). Políticas e instituciones para el desarrollo económico territorial. El caso de Argentina. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Recuperado a partir de <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/2/32042/sdt1.pdf>.
- CONAPO (Consejo Nacional de Población) (s.d.). "Índices de Desarrollo Humano, 2000. Anexo Estadístico. Índice de Desarrollo Humano por municipio, 2000". [http://www.conapo.gob.mx/m\\_en\\_cifras/principal.html](http://www.conapo.gob.mx/m_en_cifras/principal.html).
- CONEVAL (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social) (s.d.). Índice de rezago social, 2005. Recuperado Agosto 3, 2010, a partir de <http://www.coneval.gob.mx/coneval2/>.
- Constitución política de la república del Ecuador. (1998). Recuperado a partir de <http://www.ecuanex.apc.org/constitucion/>.
- CNSA (Coordination Nationale de la Sécurité Alimentaire) (2007). Analyse compréhensive de la Sécurité Alimentaire et de la vulnérabilité en milieu rural haïtien.
- Cuervo, Luís Mauricio (2006) Aprender, Comunicar, Comprender: un balance crítico de la teoría del Desarrollo Económico Local. Santiago. Mimeo.
- DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística) (2005): "Censo General 2005" Recuperado a partir de <http://190.25.231.242/cgibin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CG2005AMPLIADO&MAIN=WebServerMain.inl>.
- Doucey, M. (2009, Octubre). Autonomía municipal y descentralización en Haití. Fundación para el Desarrollo Local y el Fortalecimiento Municipal e Institucional de Centroamérica y El Caribe DEMUCA.
- Gobierno regional de Puno y Ministerio de Agricultura (2008): Plan Regional de Desarrollo Ganadero de Puno al 2015. Dirección General de Promoción Agraria".
- IBGE (Instituto Brasileño de Geografía y Estadística), Gerência de Estudos e Análises da Dinâmica Demográfica, Departamento de População e Indicadores Sociais (2009): "Estimativas populacionais para os municípios brasileiros". Recuperado Julio, 2010.
- IBGE (Instituto Brasileño de Geografía y Estadística), Censo Agropecuario. Recuperado Julio, 2010.
- INDEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos) (2001) "Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001". Recuperado a partir de REDATAM <http://www.indec.gov.ar/cgibin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CPV2001ARG&MAIN=WebServerMain.inl>
- INDEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos) "Encuesta Complementaria de Pueblos Indígenas 2004–2005 (ECPI)". Recuperado a partir de: [http://www.indec.gov.ar/webcenso/ECPI/index\\_ecpi.asp](http://www.indec.gov.ar/webcenso/ECPI/index_ecpi.asp).
- INDEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos) "Proyecciones y estimaciones de población". Recuperado a partir de: [http://www.indec.gov.ar/webcenso/ECPI/index\\_ecpi.asp](http://www.indec.gov.ar/webcenso/ECPI/index_ecpi.asp).
- INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos) (2001). "VI Censo de Población y V de Vivienda, 2001". Recuperado a partir de <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/main.html>.
- INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía) (2000): "XII Censo General de Población y Vivienda, 2000". Recuperado a partir de <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/ccpv/cpv2000/default.aspx>.
- INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática) (2007). Banco de información distrital, 2007. <http://desa.inei.gob.pe/mapas/bid/>.
- Jokisch, B y Kyle, D. (2005) Las transformaciones de la migración transnacional en Ecuador: 1993-2003. En La migración ecuatoriana: transnacionalismo, redes e identidades (pags 57-70). Quito Ecuador: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. FLACSO.
- Llorens, J ; Albuquerque, F;Del castillo, J. (2002). Estudio de casos de desarrollo económico local en América Latina. Serie de Informes de buenas practicas del Departamento de Desarrollo Sostenible- BID.
- López, S. (2008, Agosto). Políticas e instituciones para el desarrollo económico territorial. El caso de México. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Recuperado a partir de <http://www.eclac.org/ilpes/publicaciones/xml/1/35291/SDT2.pdf>.
- Meyer-Stamer J. (1999) Estrategia de desarrollo local/regional: Cluster, políticas de ubicación y competitividad sistémica.
- MPCE (Ministere de la Planification et de la Cooperation Externe), Republique D'Haití (2004): "Carte de pauvreté D'Haiti, Versión 2004".
- Ocampo, J.A. (2001) Retomar la agenda de desarrollo.

- PNUD BRASIL (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento) (2003) Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil. <http://www.pnud.org.br/atlas/>.
- PNUD (Programa de las Naciones Unidas para El Desarrollo) (2005) Inégalités et pauvreté en Haïti. <http://www.pnud.org>.
- Vega, R. (2010). Los mil rostros del frágil y disperso poder regional y local en el Perú. Perú descentralizado. Electrónica. Recuperado a partir de <http://www.perudescentralizado.com/arti.htm>.
- Vieira, K. (2010, Fevereiro de). Políticas e instituições para desenvolvimento econômico territorial. O caso do Brasil. Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES). Recuperado a partir de [http://www.eclac.org/ilpes/publicaciones/xml/3/38883/S8DT\\_L3192\\_p.pdf](http://www.eclac.org/ilpes/publicaciones/xml/3/38883/S8DT_L3192_p.pdf).
- Rodríguez, A. y Alvarado, H. (2008), Claves de la innovación social en América Latina y El Caribe, Santiago, Comisión Económica para América Latina y El Caribe - CEPAL.
- Vásquez-Barquero, A. (2000), Desarrollo económico local y descentralización: Aproximación a un marco conceptual, Santiago, Comisión Económica para América Latina y El Caribe - CEPAL.
- Vieira, K. (2010, Fevereiro de). Políticas e instituições para desenvolvimento econômico territorial. O caso do Brasil. Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES). Recuperado a partir de [http://www.eclac.org/ilpes/publicaciones/xml/3/38883/S8DT\\_L3192\\_p.pdf](http://www.eclac.org/ilpes/publicaciones/xml/3/38883/S8DT_L3192_p.pdf).
- Viteri, D. (2007). La descentralización en el Ecuador: Marco legal, estado del proceso y lineamientos de política (electrónica gratuita.). Recuperado a partir de [www.eumed.net/libros/2007c/342/](http://www.eumed.net/libros/2007c/342/).



## **Anexos**

---

## Anexo 1. Formularios para la recolección de la información en terreno.

A continuación se presenta el formato de los cuatro formularios utilizado para el caso de C.A.U. Que.Va. Aunque en todos los casos el formato de formularios fue el mismo, las preguntas se modificaron para adecuarse a cada una de las experiencias, con base en la información secundaria existente.

### FORMULARIO DE CARACTERIZACION DE LA EXPERIENCIA

#### Información Inicial

- Características sociodemográficas de los socios de la cooperativa: número de socios, hombres, mujeres, etnia, nivel educativo.
- Identificar los objetivos de la organización. Indagar sobre todo tipo de objetivos no solo los económicos.

#### Cuestionario

##### 1. Forma de asociatividad de la organización/ Integrantes de la organización

- ¿Cuántos socios integran la cooperativa actualmente y cuáles son los requisitos para ser miembro de la organización?

##### 2. Objetivos de la organización

- ¿Cuál ha sido la evolución de los objetivos de la organización? ¿Se han modificado con el tiempo?
- ¿Entre los objetivos, cuál el peso que tiene dentro de los objetivos la generación de ingresos?
- ¿Ha mejorado el nivel de ingresos de los integrantes de la organización? ¿Desde cuándo y en cuánto?

##### 3. Origen

- ¿El origen de la organización surgió de la propia comunidad o fue externo?
- ¿El origen de la organización se relaciona con algún programa de fomento productivo? ¿Cuál?
- ¿Qué valores sociales explican la existencia y funcionamiento de la cooperativa?

##### 4. Líneas de especialización (programas)

- ¿Qué programas o líneas de especialización posee la organización y cuál es el peso de cada una?

##### 5. Toma de decisiones (coordinación)

- ¿Cuál es la instancia de toma de decisiones de la organización?
- ¿Quién es el representante de la organización y qué funciones ejerce? ¿Quién es el líder o ejerce un liderazgo dentro de la organización?

##### 6. Estructura administrativa

- ¿Cuál es el organigrama de la organización?
- ¿Cómo se eligen a los directivos de la cooperativa? ¿Y cómo se nombra al director?
- ¿Qué equipos operativos existen dentro de la estructura administrativa?
- ¿Cuál es la participación de las mujeres en la administración de la organización y cuántas participan?
- ¿Qué peso tiene dentro la estructura administrativa el vínculo de la organización con redes productivas del territorio?
- ¿La organización hace parte de una cadena productiva?

##### 7. Planificación

- ¿La organización realiza planificación de sus actividades?
- ¿Cómo hacen la planificación?
- ¿La producción se planifica a nivel de la organización o cada miembro planifica o decide la producción de manera independiente?
- ¿Qué incluye el proceso de planificación de la organización, si existe? ¿Con que periodicidad se hace?

##### 8. Actividades Productivas (Individuales y/o Colectivas)

- ¿La producción es decidida individual o colectivamente? ¿En esa decisión influye la organización?
- ¿Cuáles son los requisitos para resguardar la calidad de la producción?

- ¿Alguna parte de la producción se destina a autoconsumo? ¿Qué porcentaje?
- ¿Qué agentes del territorio afectan su actividad, positiva o negativamente?
- ¿Cuáles son sus principales competidores y aliados en el territorio?
- ¿Cuál es la importancia de la producción colectiva para el abastecimiento de semillas?
- ¿Qué porcentaje de la producción que comercializa la cooperativa es producida individualmente y que porcentaje es producida colectivamente (mingas)?

#### 9. Actividades de Comercialización (Individuales y/o Colectivas)

- ¿Qué proporción de la producción de los socios comercializa la asociación?
- ¿Cuáles son las vías de comercialización?
- ¿Qué proporción de la producción se comercializa vía trueque?
- ¿La asociación comercializa producción de no socios? ¿Qué porcentaje?
- ¿Lo que no se comercializa con la organización cómo se comercializa?

#### 10. Capacitación de Recursos Humanos

- ¿Qué tipo de capacitación ofrece la asociación (para el trabajo o formación general)? ¿A quién capacita? ¿Bajo qué condiciones?
- ¿En la capacitación se rescata conocimientos ancestrales? ¿Se genera sinergias con conocimientos modernos?
- ¿Reciben los asociados capacitación externa? ¿En qué áreas? ¿Cómo evalúa esa capacitación?

#### 11. Forma de generación de ingresos y/o empleo

- ¿Cuál ha sido el beneficio de ser miembro e la asociación en términos de generación de ingresos? (dato en % salario mínimo)
- ¿Cuántos puestos de trabajo o alternativas de empleo genera la asociación para los afiliados y para sus familias?
- ¿Cuánto aporta la asociación al mercado de trabajo local?
- ¿Cuántas fuentes de generación de ingresos tiene la organización? ¿Qué peso tiene cada una?

#### 12. Productos

- ¿Cuáles son los productos de la organización? ¿Qué peso tiene cada uno?
- ¿Los productos se proyectan como portadores de rasgos especiales del territorio?
- ¿Los productos están vinculados a alguna regulación de calidad por parte de un ente nacional o internacional? ¿Por qué?

#### 13. Mercados

- ¿A que mercados dirige la asociación la producción? ¿En qué porcentaje participa cada uno?
- ¿Quiénes son sus competidores en cada mercado?

#### 14. Precios

- ¿Cómo se fijan los precios de compra y venta de los productos?
- ¿Existe algún precio de referencia para sus productos? ¿Cuál?
- ¿Existen precios diferenciados para cada tipo de mercado? ¿Cómo se fija cada uno?

#### 15. Sostenibilidad Financiera

- ¿Quién financia la organización actualmente? ¿Cómo lo obtuvieron? ¿Bajo qué condiciones?
- ¿Por medio de que institución el BID entrega recursos a la cooperativa? ¿El aporte de la embajada de Canadá es un crédito? ¿El aporte de IAF es crédito?

#### 16. Forma de la distribución de ingresos y/o beneficios

- ¿Cómo se distribuyen los ingresos/beneficios o pérdidas generados por la asociación?
- ¿En la distribución de beneficios se considera algún criterio ético?
- ¿Hay algún mecanismo de solidaridad entre socios a la hora de distribuir los ingresos?
- ¿Quiénes influyen y deciden la distribución de los ingresos?

#### 17. Participación en Redes y organizaciones productivas

- ¿La organización participa de algún agrupamiento productivo o red? ¿Cuál es su rol?
- ¿Con que organizaciones sociales del territorio, tiene vínculo la organización y cuál es su rol?

**18. Responsabilidad social**

- ¿Qué actividades de responsabilidad social realiza la asociación? ¿Cuál es la motivación para hacerlo?
- ¿Cuál es la importancia de la responsabilidad social dentro de la organización?
- ¿Los programas de responsabilidad social tienen algún vínculo con el gobierno local?

**Información global del alcance de la experiencia**

- ¿Cuál ha sido el beneficio para los productores de participar de la experiencia en términos económicos y sociales?
- Desde el inicio de la experiencia a la fecha ¿cómo se ha modificado el nivel de ingresos de los participantes de la experiencia?
- ¿Cuál es el aporte de la experiencia a la producción y al empleo del territorio?

**FORMULARIO DE PRESENCIA O AUSENCIA DE FACTORES DEL EN EL TERRITORIO****Factor T1: Articulación del sistema productivo local**

- ¿Cuál es la estructura productiva del territorio?
- ¿Existe algún tipo de agrupamiento productivo en el territorio? ¿Cuáles?
- ¿Existe alguna forma de cooperación (formal o informal) entre productores del territorio? ¿Cuál y qué cobertura tiene?

**Factor T2: Fomento de empresas y capacitación de recursos humanos**

- ¿Cuáles instrumentos de fomento de empresas (u organizaciones productivas) existen el territorio?
- ¿Existen programas de capacitación en recursos humanos? ¿Cuáles?
- ¿Cuál es el vínculo entre la capacitación de recursos humanos y fomento de empresas? ¿Cómo ha impactado la generación de empleo?
- ¿Qué procesos de coordinación de programas de fomento del DEL existen en el territorio?

**Factor T3: Presencia de procesos de concertación (o cooperación) público- privada:**

- ¿Existen en el territorio alianzas estratégicas entre organismos público – privado? ¿En qué áreas y quiénes participan?
- ¿La concertación público-privada del territorio local tiene relación a otros niveles regional o nacional?

**Factor T4: Gobierno local como animador del DEL**

- ¿Cuál es el rol del gobierno local (alcalde o gobernador, consejo, asociación de municipalidades) en los procesos de Desarrollo económico local?

**Factor T5: Procesos de planificación estratégica del DEL:**

- ¿Existe planificación estratégica en el territorio? Si existe ¿qué impacto ha tenido en el territorio y quienes lideran?

**Factor T6: Movilidad, participación de actores locales y liderazgo local:**

- ¿En el territorio existen espacios de concertación entre actores para enfrentar retos comunes? Si es así, favor identificarlos
- ¿El territorio reconoce y promueve iniciativas de desarrollo económico local y promueve su replicabilidad?

**Factor T7: Grados de institucionalización del proceso DEL:**

- ¿Cuáles son las reglas que rigen los procesos DEL en el territorio? ¿Quién las impulsa o modifica?

**FORMULARIO DE CARACTERIZACION GLOBAL DEL TERRITORIO****PERFIL DEL TERRITORIO**

- Características sociodemográficas de la población del territorio: Población Total, Masculina – Femenina, Urbana – Rural, según pertenencia Étnica, Indicadores de pobreza (Necesidades básicas insatisfechas, línea de la pobreza), esperanza de vida al nacer, mortalidad infantil e indicadores de educación (cobertura escolar, tasa de alfabetismo).
- Indicadores de producción, ingreso y empleo del territorio: Principales actividades productivas, participación de la producción vinculada a la experiencia en el territorio, en el Producto Interno Bruto, Ingreso promedio, Población económicamente activa, ocupados, desocupados y empleo informal
- Breve reseña histórica del territorio en relación con la experiencia.

- Mapa del Territorio y división político administrativa del país

**FUENTES SECUNDARIAS QUE SE SOLICITA CONSULTAR (INFORMACIÓN OFICIAL):**

- Planes de desarrollo del territorio.
- Datos de censos de población, censos agropecuarios, encuesta hogares.
- Estudios especializados de la temática vinculada a la experiencia (si existe)

**PREGUNTAS DE ENLACE DEL TERRITORIO CON LA EXPERIENCIA**

- Según datos estadísticos oficiales ¿En que sector productivo se contabiliza la experiencia?
- ¿Cómo participa la experiencia en la producción, el ingreso y el empleo del territorio? ¿Tiene algún impacto? ¿Cuál?
- ¿Existe presencia de instituciones relacionadas con la actividad económica desarrollada por la experiencia o con el desarrollo local en el territorio? ¿Cuáles?

**FORMULARIO DE RELACIÓN EXPERIENCIA Y TERRITORIO A TRAVES DE FACTORES DEL**

**Factor E1: Articulación del sistema productivo local**

- ¿Cómo se relaciona la Experiencia con la estructura productiva del territorio?
- ¿Con qué agrupamientos productivos del territorio o fuera d él tiene relación la experiencia? Qué tipo de relación es (competencia, dependencia, asociación o complementariedad)?
- ¿Cuál es el peso de la Experiencia en la economía el territorio en términos de producción, ingresos y empleo?

**Factor E2: Fomento de empresas y capacitación de recursos humanos**

- ¿Cuál es la relación de la experiencia con el fomento de organizaciones productivas en el territorio?
- ¿Cómo se relaciona la experiencia con la capacitación de recursos humanos para el trabajo que existe en el territorio?
- ¿Cómo se relaciona la experiencia con la comunidad en materia de capacitación?
- ¿Cómo interactúa la Experiencia con la coordinación de programas e instrumentos de fomento?

**Factor E3: Presencia de procesos de concertación (o cooperación) público-privada:**

- ¿Cómo se relaciona la experiencia con los procesos de concertación público – privada del territorio?

**Factor E4: Gobierno local como animador del DEL**

- ¿Cuál es la relación de las Experiencia con el gobierno local (alcalde o gobernador, consejo, asociación de municipalidades o autoridad que corresponda al territorio) en términos de fomento del desarrollo económico local?
- ¿La experiencia ha participado de alguna propuesta de Desarrollo económico local, liderada por el gobierno local? ¿Cuál?

**Factor E5: Procesos de planificación estratégica del DEL:**

- ¿Ha participado la experiencia del proceso de planificación estratégica local?

**Factor E6: Movilidad, participación de actores locales y liderazgo local:**

- La experiencia genera una dinámica de proyección de la localidad en términos económicos?
- La experiencia genera una dinámica de proyección de la localidad en términos sociales?
- ¿La Experiencia se hace cargo de alguna necesidad económica de la comunidad? ¿Cuál?

**Factor E7: Grados de institucionalización del proceso DEL:**

- ¿La experiencia ha participado de la definición o impulso de las reglas o normas que rigen el proceso de desarrollo económico del territorio? ¿Cómo?

## Anexo 2. Síntesis de los impactos generados por las experiencias en el desarrollo económico local

		C.A.U.Que.Va	RECA	COOFA- Programa Cadena de la Iraca	Fasayñan - Programa Finanzas Populares	Micro lechería – Programa Lèt Agogo	PANO	ACEPROAPH
Creación de Oportunidades	Encadenamientos productivos	X	x	x	x	x	x	x
	Articulación a mercados dinámicos	X	x	x	x	x	x	x
	Atracción bienes o servicios al territorio	X	x	x	x	x		x
Difusión del saber y el hacer	Certificación productos y procesos	X	x	x			x	X
	Reproducción de la experiencia	X	x		x	x		x
	Alianzas con otros y participación en redes	X	x			x		x
	Participación en procesos concertación público-privada	X	x	x		x		x
Generación de bienestar	Proyección del territorio a través de productos	X	x	x	x	x	x	
	Aporte a la educación	X	x					
	Aporte a la equidad de genero	X	x		X	x		X
Liderazgo e institucionalización	Aporte al medio ambiente	X	x	x			x	
	Incidencia toma decisiones-desarrollo territorio	X	x		x	x		x
	Transformación productor en actor político	X	x		x			



NACIONES UNIDAS

Serie

CEPAL

políticas sociales

## Números publicados

Un listado completo así como los archivos pdf están disponibles en

[www.cepal.org/publicaciones](http://www.cepal.org/publicaciones)

170. Luz Ángela Rodríguez Escobar, María Elisa Bernal y Luis Mauricio Cuervo “Innovación social y desarrollo económico local”, (LC/L.3330-P), Número de venta: S.11.II.G.46, (US\$10.00), 2011
169. Guillermo Sunkel, Daniela Trucco y Sebastián Möller “Aprender y enseñar con las tecnologías de la información y las comunicaciones en América Latina: potenciales beneficios”, (LC/L.3291-P), Número de venta: S.11.II.G.13, (US\$10.00), 2011
168. Javier Carnicero y David Rojas, “Aplicación de las tecnologías de la información y las comunicaciones en los sistemas de salud de Bélgica, Dinamarca, España, Reino Unido y Suecia”, (LC/L.3267-P), Número de venta: S.10.II.G.73, (US\$10.00), 2010.
167. Guillermo Sunkel y Daniela Trucco, “Nuevas tecnologías de la información y la comunicación para la educación en América Latina. Riesgos y oportunidades”, (LC/L.3266-P), Número de venta: S.10.II.G.72, (US\$10.00), 2010.
166. Rubén Kaztman, “Impacto Social de la incorporación de las TIC en el sistema educativo”, (LC/L.3254-P), Número de venta: S.10.II.G.59, (US\$10.00), 2010.
165. Andrés Fernández, Enrique Oviedo, “Tecnologías de la información y la comunicación en el sector salud: oportunidades y desafíos para reducir inequidades en América Latina y el Caribe”, (LC/L.3244-P), Número de venta: S.10.II.G.49, (US\$10.00), 2010.
164. Alejandro Morlachetti, “Legislaciones nacionales y derechos sociales en América Latina. Análisis comparado hacia la superación de la pobreza infantil”, (LC/L.3243-P), Número de venta: S.10.II.G.48, (US\$10.00), 2010.
163. Marcela Cerrutti y Alicia Maguid, “Familias divididas y cadenas globales de cuidado: la migración de sudamericanos a España”, (LC/L.3239-P), Número de venta: S.10.II.G.43, (US\$10.00), 2010.
162. Alexis Rodríguez Mojica, “Programa de transferencias condicionadas, políticas sociales y combate a la pobreza en Panamá”, (LC/L.3222-P), Número de venta: S.10.II.G.31, (US\$10.00), 2010.
161. Gloria M. Rubio y Francisco Garfias, “Análisis comparativo sobre los programas para adultos mayores en México”, (LC/L.3221-P), Número de venta: S.10.II.G.30, (US\$10.00), 2010.
160. Isabel Román, “Sustentabilidad de los programas de transferencias condicionadas: la experiencia del Instituto Mixto de Ayuda Social y “Avancemos” en Costa Rica”, (LC/L.3209-P), Número de venta: S.10.II.G.23, (US\$10.00), 2010.
159. Laura Pautassi, Carla Zibecchi, “La provisión de cuidado y la superación de la pobreza infantil. Programas de transferencias condicionadas en Argentina y el papel de las organizaciones sociales y comunitarias”, (LC/L.3198-P), Número de venta: S.10.II.G.10, (US\$10.00), 2010.
158. Rodrigo Martínez y María Paz Collinao (Editores), “El Gasto Social en El Salvador, Paraguay y Perú”, (LC/L.3196-P), Número de venta: S.10.II.G.12, (US\$10.00), 2010.
157. Rosalía Cortés, Caudía Giacometti, “Políticas de educación su impacto sobre la superación e la pobreza infantil”, (LC/L.3194-P), Número de venta: S.10.II.G.07, (US\$10.00), 2010.

- El lector interesado en adquirir números anteriores de esta serie puede solicitarlos dirigiendo su correspondencia a la Unidad de Distribución, CEPAL, Casilla 179-D, Santiago, Chile, Fax (562) 210 2069, correo electrónico: [publications@cepal.org](mailto:publications@cepal.org).

Nombre: .....

Actividad: .....

Dirección: .....

Código postal, ciudad, país: .....

Tel.:.....Fax:.....E.mail:.....