



GUATEMALA

El caso de la Asociación Indígena Campesina Tucureño Paijá (Comunidad Peniel, Finca Paijá, San Miguel Tucurú, Alta Verapaz)

Guatemala, Diciembre de 2010

CONTENIDO

Siglas	3
I. Introducción	4
II. Antecedentes	5
a. Entorno geográfico y socioeconómico	5
b. Antecedentes de Asociación Paijá.....	6
III. Evolución de la organización	8
a. Evolución en el proceso de organización	8
b. Evolución en el proceso productivo	9
c. Factores claves en el éxito de la ASICTPA.....	10
IV. Resultados / Beneficios alcanzados.....	11
a. De las familias miembros de la organización.....	11
b. De la organización.....	11
V. Conclusiones y Lecciones aprendidas.....	12
a. Cambios en la organización y familias.....	12
b. Lecciones aprendidas.....	12
VI. Desafíos Futuros y Recomendaciones.....	14

SIGLAS

AGEXPORT	Asociación Guatemalteca de Exportadores
ASICTPA	Asociación Indígena Campesina Tucureño Paijá
BPA	Buenas Prácticas Agrícolas
BPM	Buenas Prácticas de Manufactura
CAC	Consejo Agropecuario Centroamericano
COCODE	Consejo Comunitario de Desarrollo
CODEDE	Consejo Departamental de Desarrollo
CONIC	Coordinadora Nacional Indígena y Campesina
COPMAGUA	Coordinación de Organizaciones del Pueblo Maya de Guatemala
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FEDECOVERA	Federación de Cooperativas de las Verapaces
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
INAB	Instituto Nacional de Bosques
INE	Instituto Nacional de Estadística
MAGA	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación
PDER	Programa Desarrollo Económico desde lo Rural
PDRR	Programa de Diálogo Regional Rural
PINFOR	Programa de Incentivos Forestales
RUTA	Unidad de Asistencia Técnica Regional
SAA	Secretaría de Asuntos Agrarios
SEGEPLAN	Secretaría General de Planificación y Programación de la Presidencia de la República
URL	Universidad Rafael Landivar

El caso de la Asociación Indígena Campesina Tucureño Paijá ¹

I. Introducción

El Programa Diálogo Regional Rural (PDRR) que ha sido reconocido como representante legítimo de los intereses de los productores y productoras familiares en el seno del Consejo Agropecuario Centroamericano(CAC)², y apoyado por el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), y complementado por RUTA y FAO, está realizando un estudio en la región, que muestre las experiencias exitosas que han tenido las organizaciones de productores en cada uno de los países, mediante las cuales se hayan obtenido resultados en la contribución de la agricultura familiar a la producción y comercialización de alimentos, así como en la resiliencia a desastres naturales de hogares y comunidades rurales.

El objetivo general del estudio es “facilitar la gestión de políticas públicas³ diferenciadas para la agricultura familiar con el objetivo de aumentar su contribución a la producción y abastecimiento de alimentos, así como a la resiliencia de los hogares y comunidades rurales a los desastres naturales en Centroamérica. El estudio deberá mostrar las lecciones en el fomento de vínculos y los factores de éxito. Los resultados del estudio contribuirán a mejorar el diseño de políticas públicas de iniciativas en el desarrollo rural.

Los objetivos específicos del estudio son:

- a) Valorizar el aporte que pueden hacer las organizaciones de pequeños productores⁴, con sus experiencias prácticas, en la gestión de políticas públicas cuyo objetivo sea aumentar su contribución a la producción y el abastecimiento de alimentos, así como en aumentar la resiliencia a desastres naturales de los hogares y comunidades rurales.
- b) Intensificar el intercambio de información y experiencias entre organizaciones de productores que aumenten sus capacidades de diálogo y negociación en materia de políticas públicas para la agricultura familiar.

En el caso de Guatemala, este estudio presenta la caracterización nacional de tres experiencias exitosas que han tenido las organizaciones de productores en agricultura

¹ Elaborado por Carlos Rodríguez Chang. Consultor

² El CAC reconoció en su reunión celebrada en Managua en septiembre de 2008, que PDRR sería la instancia regional para el diálogo entre el CAC y los pequeños productores centroamericanos.

³ Se entiende en términos amplios por “gestión de políticas públicas” el proceso social, político y técnico de formulación, implementación, monitoreo y evaluación de las políticas públicas.

⁴ Se trata de Organizaciones gremiales que representan intereses de los agricultores familiares en cada uno de los países y en la región.

familiar, y específicamente este informe presenta el análisis de la experiencia de la Asociación Indígena Campesina Tucureño Paijá (ASICTPA) que con el acompañamiento de diferentes actores externos, ha logrado mejorar su gestión, productividad y el acceso a mercados en beneficio de sus familias miembros y de su propia organización.

II. Antecedentes

La Asociación Indígena Campesina Tucureño Paijá (ASICTPA) es una organización de primer grado, constituida en el año 2004. La Asociación Paijá surge como iniciativa de las familias de colonos de la Finca Paijá, con el propósito de contar con una organización gremial representativa que les permitiera la gestión ante el Fondo de Tierras para la adquisición de tierras, específicamente ésta finca.

a. Entorno geográfico y socioeconómico

La Comunidad Peniel está ubicada dentro de la Finca Paijá, la cual es propiedad de la Asociación Indígena Campesina Tucureño Paijá (ASICTPA). Esta finca se encuentra localizada en el municipio de San Miguel Tucurú del departamento de Alta Verapaz, a 220 kilómetros de la Ciudad de Guatemala, y a 74 kilómetros de la cabecera departamental (Cobán). La carretera de acceso comprende 180 kilómetros de asfalto y 40 kilómetros de terracería.

El municipio de San Miguel Tucurú está ubicado en el sur del departamento de Alta Verapaz, en el Valle del Río Polochic y faldas de la Sierra de las Minas. Limita al Norte con los municipios de San Pedro Carchá, San Juan Chamelco y Senahú (Alta Verapaz), al Sur con el municipio de Purulhá (Baja Verapaz), al Este con los municipios de Senahú y Santa Catalina La Tinta (Alta Verapaz), y al Oeste con los municipios de Tamahú y San Juan Chamelco (Alta Verapaz). La cabecera municipal de Tucurú se encuentra a una altura de 476 msnm, y cuenta con una extensión territorial de 96 km².

El municipio de Tucurú tiene una población estimada (al 2010) de 32,000 habitantes, de los cuales más del 90% son indígenas de las etnias q'eqch'í y pocomch'í. De acuerdo al mapa de pobreza de Guatemala⁵, los pobladores del municipio de Tucurú están considerados entre los más pobres del país: El 82% de la población viven en condiciones de pobreza y extrema pobreza (41%). La base económica de esta población es el cultivo de café, que constituye la principal fuente de trabajo en la localidad. Existe una alta concentración de la tierra, principalmente grandes fincas cafetaleras.

La Finca Paijá cuenta con una extensión de 427.5 hectáreas, con topografía del terreno que varía entre plano ondulado a escarpado (altitudes entre los 800 y 1,500 msnm), con temperaturas promedios de 23° C, precipitación media anual entre 1,800 y 2000 mm,

5 Mapa de Pobreza de Guatemala 2002. Secretaría General de Planificación y Programación –SEGEPLAN/Instituto Nacional de Estadísticas –INE/Universidad Rafael Landívar –URL/Banco Mundial. Guatemala 2004

ubicada en la Zona de Vida Bosque Muy Húmedo Subtropical Cálido (bmh-Sc). Los suelos son arcillo arenosos, aluviales, desarrollados en las faldas de la Sierra de las Minas.

El uso actual del suelo de la finca es: 157.5 ha del cultivo de café, 52 ha de bosque natural y 11 ha reforestadas bajo el Programa de Incentivos Forestales (PINFOR), unas 100 ha de bosque natural (sin aplicación de incentivos forestales), y el resto con instalaciones y viviendas.

La Finca Paijá cuenta con una escuela primaria, y los jóvenes deben viajar a la cabecera municipal de Tucurú para cursar la secundaria. No cuenta con puesto de salud y existe el servicio colectivo de agua entubada, pero no en cada vivienda. La finca cuenta con energía eléctrica para el beneficio de café, instalaciones administrativas y viviendas.

b. Antecedentes de Asociación Paijá

La ASICTPA es una organización de primer nivel que representa a las 91 familias de colonos de la Comunidad Peniel (Finca Paijá) en todas las acciones que promuevan el desarrollo humano, asociativo, productivo, tecnológico y económico sobre la base del uso sostenible de los recursos naturales y la competitividad de la producción.

La Asociación Indígena Campesina Tucureño Paijá (ASICTPA) fue conformada para la adquisición de la Finca Paijá a través del Fondo de Tierras⁶, en el año 2004. Sin embargo, los colonos de ésta finca desde el año 1994 integraron un comité ad hoc para la defensa de sus derechos, ya que los querían expulsar por reclamar sus prestaciones laborales. Por resoluciones del Juzgado de Trabajo y Ministerio de Trabajo lograron en 1998 que les proporcionaran 100 ha para vivienda y parcelas (trabajaderos).

En el 2002, iniciaron las gestiones ante el Fondo de Tierras para la adquisición de esta finca; ya que los propietarios estaban dispuestos a vender pero a otra organización, por lo que la ocuparon con base a las deudas pendientes que les tenían. Ante esta situación intervinieron la Coordinación de Organizaciones del Pueblo Maya de Guatemala (COPMAGUA) y la Secretaría de Asuntos Agrarios (SAA) para encontrarle la solución más adecuada: la gestión ante el Fondo de Tierras para su adquisición. El Fondo de Tierras le entregó la Finca Paijá a ASICTPA el 7 de Agosto de 2008.

La Coordinadora Nacional Indígena y Campesina (CONIC)⁷ proporcionó asistencia legal desde el inicio del proceso de reclamación de los derechos laborales del comité ad hoc, y luego estuvo en el acompañamiento técnico y legal a ASICTPA para su organización, constitución y gestiones ante el Fondo de Tierras. Asimismo, ha proporcionado asistencia

⁶ El Fondo de Tierras fue creado en cumplimiento a los Acuerdos de Paz (Acuerdos sobre Identidad y Derechos de los Pueblos Indígenas, y de Aspectos Socioeconómicos y Situación Agraria) para facilitar el acceso a la tierra en propiedad a campesinos, en forma individual u organizada, sin tierra o con tierra insuficiente.

⁷ La CONIC es “una organización solidaria con todo el movimiento maya, indígena, campesino, sindical, popular a nivel nacional e internacional”. Tiene como objetivo “impulsar y promover el desarrollo, con énfasis al pueblo maya, sostenible y autogestionario a nivel nacional a través de la promoción y el fortalecimiento de la organización y poder (local) de las comunidades”.

técnica y capacitaciones para el fortalecimiento administrativo y de control de la asociación.

Los miembros de la asociación son originarios en su mayoría de la propia finca, de la etnia Q'eqchí. Todas las familias residen en la Comunidad Peniel.

Cada familia miembro de la ASICTPA se le asignó un lote para vivienda de 15 x 30 metros y 20 cuerdas⁸ para trabajaderos (principalmente para el cultivo de maíz). La ASICTPA mantiene la administración de las plantaciones de café y el bosque natural, bajo manejo empresarial comunitario y asignaciones de mantenimiento (control de malezas, podas selectivas, recepas y manejo de sombra) a cada familia.

Las plantaciones de café están a altitudes entre los 900 y 1,200 msnm, bajo sombra diversa y bien administrada, y cultivadas con regulaciones para obtener producciones naturales fuera del uso de agroquímicos.

La Finca Paijá cuenta con un beneficio húmedo de café con patios de secado; además cuenta con instalaciones para oficinas administrativas y un camión.

La ASICTPA tiene 52 hectáreas de bosque natural y 11 ha reforestadas bajo el Programa de Incentivos Forestales (PINFOR) del Instituto Nacional de Bosques (INAB); y con unas 100 ha de bosque natural que no han sido calificadas para estos incentivos.

Estructura organizativa: La ASICTPA está constituida con los siguientes órganos: i) Asamblea General, que es la autoridad máxima de la asociación y se integra por todos los miembros; ii) Junta Directiva, es el órgano ejecutivo y administrativo; es electa por la asamblea general en reunión ordinaria por un período de dos años; iii) las comisiones o comités necesarios para el buen funcionamiento de la asociación, los cuales se integran por tres miembros electos en asamblea general ordinaria.

La Asamblea General es el ente responsable de dictar las directrices y políticas a la junta directiva para la coordinación y ejecución técnica de las actividades productivas en función a los objetivos y planes aprobados. La junta directiva se encarga de las actividades organizativas y administrativas propiamente de la finca.

Además dentro de la Finca, se cuenta con alcaldes auxiliares, representantes de la autoridad civil, y un consejo de desarrollo comunitario (COCODE).

⁸ La cuerda es una unidad de medida de superficie expresada en varas cuadradas, equivalente en este caso a 625 varas cuadradas (25 x 25 varas). Una hectárea es el equivalente a 22.857 cuerdas.

III. Evolución de la organización

a. Evolución en el proceso de organización

Como se mencionó, el propósito de la formación de ASICTPA era contar con una organización gremial representativa de la población de la Comunidad Peniel que les permitiera la gestión ante el Fondo de Tierras para la adquisición de tierras, y específicamente la Finca Paijá. Los miembros de la organización eran colonos, lo que significa que estaban trabajando en la finca bajo las órdenes de un patrón, que era el que dirigía y decidía que plantar, las labores culturales, cuando cosechar y donde vender, por lo que en el momento en que les fue otorgada la finca ellos deberían ser los que planifiquen y tomen las decisiones para la operación de la empresa en beneficio de sus propias familias. Cuando ASICTPA tomó posesión de la finca, ésta estaba en un proceso de deterioro debido al abandono de las plantaciones de café por los problemas del pasivo laboral. Esta situación presentó un panorama difícil y complejo, de ser trabajador pasar a ser empresario en un corto período; esto es un proceso que requiere de asistencia técnica y capacitaciones intensivas para lograrlo.

El Fondo de Tierras, entidad que les proporcionó el financiamiento para la adquisición de la finca, dentro de sus programas de apoyo proporcionan inicialmente (de 4 a 6 meses) asistencia técnica para el desarrollo empresarial y de proyectos productivos de las organizaciones comunitarias beneficiadas. Al terminar la asistencia técnica del Fondo de Tierras basado en el enfoque de subsidiaridad, complementariedad y sostenibilidad, supuestamente la ASICTPA tendría “la capacidad para ejecutar propuestas e iniciativas de desarrollo con incidencia positiva a nivel local, y continuar impulsando el desarrollo económico y social en el área”; sin embargo, en la práctica esto no tuvo los resultados esperados, era necesario mayor acompañamiento.

También, la CONIC proporcionó asistencia técnica y capacitaciones en aspectos administrativos. Asimismo, el Programa de Encadenamientos Empresariales⁹, les brindó asistencia técnica para fortalecer sus capacidades productivas, comerciales y de administración de negocios.

Con los apoyos del Fondo de Tierras, CONIC y Programa de Encadenamientos Empresariales, la ASICTPA ha fortalecido sus capacidades empresariales (planificación, organización, dirección y control de los recursos).

⁹ El Programa de Encadenamientos Empresariales para la Promoción de Exportaciones es una iniciativa de la Asociación Guatemalteca de Exportadores –AGEXPORT- y la Agencia para el Desarrollo Internacional del Gobierno de los Estados Unidos de Norte América –USAID- enfocada en la generación de empleos y ventas en el sector exportador guatemalteco, a través del apoyo al encadenamiento comercial entre proveedores y compradores.

b. Evolución en el proceso productivo

De manera similar a otras organizaciones beneficiarias del Fondo de Tierras, el enfoque de trabajo inicial se orientó a generar un proceso de desarrollo basado en el aumento de la producción y la capacidad productiva de los miembros de la asociación; posteriormente, el enfoque era mejorar la conservación y el manejo de los recursos naturales y fortalecer la base productiva, mediante la diversificación de la producción, de acuerdo a su uso potencial. Y recientemente, el enfoque se orienta estratégicamente hacia: i) crear una mayor capacidad competitiva mediante cadenas de valor y alianzas con otras organizaciones campesinas y de pequeños productores; y ii) la sostenibilidad financiera de ASICTPA a través de las mismas alianzas estratégicas.

Al principio, la asociación comercializó la producción de café con empresas exportadoras y con la Federación de Cooperativas de las Verapaces (FEDECOVERA); que les ofrecían un determinado precio por quintal, pero al entregarles la liquidación los precios eran menores lo que causaba malestar entre los miembros.

Posteriormente, el Programa de Encadenamientos Empresariales con el apoyo financiero del Programa Desarrollo Económico desde lo Rural (PDER) trabajaron en la creación del Consorcio Tukurù¹⁰, el cual está conformado por cuatro organizaciones ubicadas en el municipio, siendo estas: Asociación Santa Teresa, Asociación Paijá, Asociación Nueva Esperanza y Asociación Cuchil, quienes unieron esfuerzos para crear este consorcio comercial que facilite la generación de nuevas oportunidades comerciales que permitan generar mayores ingresos a las comunidades involucradas. El consorcio está conformado por 458 familias dedicadas también a la producción de otros cultivos como cacao, limón, tilapia, miel, hule, entre otros.

El consorcio crea la marca comercial Tukurú que agrupa a las cuatro comunidades asociadas que viven en fincas comunitarias, cuya actividad principal es el cultivo de café orgánico. El café de Tukurú se cultiva sin usar plaguicidas sintéticos, herbicidas o fertilizantes de síntesis química; se produce bajo sombra y se utilizan fertilizantes orgánicos. Estas prácticas amigables con el ambiente, ayudan a conservar los recursos naturales de la región. Actualmente el Consorcio Tukurú cuenta con 650 hectáreas de área boscosa, de las cuales, un 60% se utiliza como sombra para el cultivo de café.

Los objetivos principales del consorcio empresarial son: conseguir una producción total de cafés diferenciados y la obtención de certificación orgánica y Fair Trade. Se cuenta con las variedades: Arábigo, Bourbon, Catuaí y Caturra. Por las condiciones de las asociadas, se pretende alcanzar una producción combinada de 9,000 quintales de café por año.

¹⁰ El Consorcio Tukurú tiene como misión: “promover la producción y comercialización de cafés convencionales y diferenciados, certificados orgánicos y de comercio justo como una actividad productiva rentable que genere beneficios económicos a las comunidades apostando a la reducción de la pobreza”.

c. Factores claves en el éxito de la ASICTPA

El éxito de la ASICTPA para lograr la consolidación de la organización y creación de capital social, se ha construido a partir de los siguientes elementos:

- a) *La comprensión de la cultura organizativa local*, basada en una larga y diversa tradición de participación en espacios como la familia, la comunidad, las actividades agrícolas y comerciales, las actividades religiosas y de desarrollo
- b) *La capacitación y formación de recurso humano de la comunidad* orientada a garantizar la sostenibilidad del proceso de desarrollo impulsado, mediante el fortalecimiento de las capacidades actuales y potenciales de los líderes campesinos, para que sean ellos los responsables de ejercer acciones administrativas y de dirección de la asociación.
- c) *La transferencia de recursos y responsabilidades a junta directiva*. Como complemento al proceso de capacitación y formación de recurso humano local se transfirieron responsabilidades a la junta directiva para que de manera progresiva gradual fueran adquiriendo experiencia en la administración y asumiendo los compromisos productivos y comerciales adquiridos por la asociación.
- d) *Las alianzas estratégicas y vinculación con empresas privadas*. Los miembros de ASICTPA se han mantenido unidos en función a objetivos comunes, principalmente para la comercialización de su producción de café, y han realizado alianzas estratégicas con otras organizaciones de segundo piso (Consortio Tucurú) para alargar las cadenas productivas y obtener mejores y mayores beneficios económicos.
- e) *Visión empresarial y ventajas competitivas*: La ASICTPA ha orientado sus esfuerzos a apoyar a las familias miembros en lo referente a la implementación de actividades productivas, mediante la ejecución de proyectos productivos y rentables. La propuesta de proyectos productivos y rentables se orienta hacia un enfoque integral, con una visión y actitud empresarial. La clave de ASICTPA y de sus apoyos externos (Programa de Encadenamientos Empresariales, Programa Desarrollo Económico desde lo Rural) fue identificar las ventajas competitivas existentes o potenciales de la organización y sus miembros.

IV. Resultados / Beneficios alcanzados

a. De las familias miembros de la organización

Entre los resultados favorables de la ASICTPA se encuentran el mejoramiento del ingreso familiar, la generación de empleo, un mejor nivel de vida que se manifiesta en la educación, la salud y la nutrición y la vinculación de la mujer al trabajo de la asociación. La ASICTPA interviene tanto en el frente técnico, de producción, como en el de bienestar familiar.

Como se mencionó, cada familia miembro de ASICTPA cuenta con 20 cuerdas para la producción de maíz, que lo destina principalmente para su consumo y los excedentes para la venta, la cual la hace de manera individual en la cabecera municipal. Además, las plantaciones de café y manejo de bosque natural generan empleo e ingresos a las familias asociadas, lo que ha incidido en que ya no busquen trabajo en otras fincas de la zona.

b. De la organización

La principal fortaleza de la ASICTPA está en contar con su personalidad jurídica, la cual le garantiza un ámbito de relaciones formales con distintas organizaciones de la región y fuera de ésta, así como asumir compromisos legales y contractuales. Asimismo, cuenta con estatutos de constitución claramente definidos, con un esquema de organización que le permite ordenar y distribuir las distintas funciones que asumen sus órganos directivos y con una planificación y estrategia que le define su pauta de desarrollo.

Otra fortaleza que caracteriza a la ASICTPA es su capacidad para tomar decisiones consensuadas con amplia participación de sus agremiados. Además, se agrega las habilidades para la administración financiera, contable y de recursos humanos que ha ido desarrollando.

Un aspecto muy importante en la consolidación del proceso de fortalecimiento de las organizaciones ha sido la apropiación¹¹. En el proceso de organización de la ASICTPA se evidencia la apropiación a través de los niveles crecientes e intensivos de participación de los miembros en los procesos administrativos y productivos, así como en las asambleas, que ha permitido el desarrollo de un capital humano basado en el fortalecimiento de las capacidades de los miembros de la ASICTPA. Los propios campesinos /campesinas indígenas administran su actividad económica y tienen alianzas con otras organizaciones campesinas e instituciones y programas gubernamentales.

¹¹ La “apropiación” es el tema más relevante de toda intervención externa en una iniciativa de cooperación externa, como son los proyectos de desarrollo rural. Esto determina cuánto y cómo, los esfuerzos desarrollados han dejado de ser un patrimonio de la intervención y se han convertido en capital social de la propia organización.

V. Conclusiones y Lecciones aprendidas

a. Cambios en la organización y familias

Se ha avanzado en la consolidación de la organización y es en este momento en que ese fortalecimiento y la creación de capital social están encontrando espacios en los procesos productivos ligados a mercados seguros y ventajosos. La ASICTPA tiene ahora sistemas y estructuras administrativas eficientes y transparentes y han negociado para sus agremiados, procesos productivos y acompañamiento para que puedan tener acceso a mercados exigentes con la confianza de cumplir con las condiciones de calidad, precio y oportunidad. Es ahora cuando el fortalecimiento organizacional se traduce en beneficios tangibles para sus socios.

Los sistemas de producción prevalecientes en la asociación han evolucionado y cuentan ahora con un sistema de asistencia técnica y financiera (con las alianzas estratégicas realizadas) en un esquema de sostenibilidad claramente definido en términos financieros y de tiempo. Los proyectos productivos emprendidos por los asociados generan utilidades reales. Se conoce la potencialidad de las alianzas entre organizaciones, las cuales deben fortalecerse con el propósito de crear bloques solidarios, incluyentes y altamente responsables.

La ASICTPA está agremiada a un consorcio comercial que trabaja en función a planes de trabajo que son presentados por cada organización afiliada donde se especifican los resultados y productos a realizar y presentar, y los recursos necesarios para su ejecución. Se indica claramente que estará aportando y el papel de cada organización en la cadena productiva. Estos planes de trabajo van acompañados de los planes de negocio o proyectos que se estarán implementando.

b. Lecciones aprendidas

Este modelo de empresa comunitaria y apoyado por los Programas de Encadenamiento Empresarial y Desarrollo Económico desde lo Rural, rompe paradigmas y esquemas tradicionales, así como un dilema mental en muchas instituciones y profesionales que por mucho tiempo habían estado sometidos a estructuras gubernamentales regidas por esquemas jerárquicos (arriba hacia abajo) donde la participación de productores en la toma de decisiones había sido débil. Esta nueva modalidad se centra en un proceso dinámico participativo, protagónico y autogestionario, dirigido por los mismos productores organizados, quienes asumen el reto y compromiso de conducir los procesos de desarrollo con equidad y con visión.

El escenario de este nuevo paradigma, pone énfasis en los siguientes aspectos: i) una participación consciente y activa de productores organizados representados en su más alto nivel por una organización con imagen y credibilidad; ii) una formación y capacitación permanente de sus miembros como los pilares fundamentales de sostenibilidad de la

conducción de las organizaciones de productores, cuando la cooperación externa disminuya o desaparezca, iii) un fortalecimiento organizativo y gerencial con herramientas e instrumentos de control, seguimiento y de toma de decisiones, iv) generación de ingresos económicos como la base para emprender mejoras en los aspectos sociales e impulsar un crecimiento económico con equidad, basado en la producción de bienes y servicios y en la mejora de la cadena de valor de los productos, v) un fuerte involucramiento de actores externos (programas de desarrollo, organizaciones internacionales, alianzas estratégicas) como los ejes que apoyan, acompañan y asesoran los procesos.

Si bien es cierto que organizaciones de productores como ASICTPA se han convertido en gestoras privadas de desarrollo, no significa que deben de asumir del todo una responsabilidad que le compete al Estado, en este caso a través del MAGA, debido a que es necesario resaltar la importancia y el papel que el Estado debe de jugar en el desarrollo rural, cuando se trata de estratos de pequeños productores. Por tal razón, este modelo empresarial debe ser acompañado de un apoyo subsidiario decreciente y equitativo.

Un factor importante adquirido, producto de la implementación del modelo de empresa comunitaria, es el hecho que este proceso debe de ir acompañado de un programa de capacitación en servicio de líderes, directivos y miembros de la asociación en cuanto aspectos técnicos, gerencial, administrativos y de relaciones humanas, con la finalidad de ir asimilando el proceso de transición y de consolidación.

Durante el proceso de otorgamiento del financiamiento para la adquisición de la finca e implementación de proyectos productivos, la ASICTPA fue acompañada por técnicos y consultores del Fondo de Tierras; sin embargo esta asistencia fue insuficiente (6 meses). En este período se transfirió a la organización y sus miembros toda la potestad de decidir, lo cual aún no estaban preparados, a tal punto que muchos líderes y directivos empezaron a decidir sin criterio y fundamento, ocasionando anarquía y desorden.

Ante esta situación ASICTPA con apoyo de actores externos (programas de desarrollo empresarial, alianzas estratégicas) retomó el proceso basado en el fortalecimiento y acompañamiento a las Juntas Directivas, como los órganos competentes para la toma de decisiones y responsables de la conducción de las organizaciones. En síntesis, la lección aprendida es que la transferencia de procesos, responsabilidades, recursos y toma de decisiones debe hacerse de manera gradual y con un plan de acompañamiento bien estructurado y definido.

VI. Desafíos Futuros y Recomendaciones

La ASICTPA, al igual que otras organizaciones similares, ha alcanzado algunos logros y avances, pero también tiene desafíos donde ella misma y sus miembros requieren aún de acompañamiento técnico y financiero para enfrentarlos, siendo estos los siguientes: i) Consolidar acciones dirigidas al manejo y uso adecuado de los recursos naturales ligados a la producción agropecuaria; ii) Incrementar las áreas de producción de los proyectos de diversificación, articulados a cadenas de valor y canales de comercialización, con la finalidad de obtener mayores márgenes de ingreso; iii) Consolidar el posicionamiento de productos con ventajas comparativas en la zona (café orgánico, cardamomo, cítricos, aguacate, entre otros); iv) Consolidar el uso y apropiación de instrumentos y sistemas técnicos/organizativos (planes de manejo, convenios y contratos) que se requieren para manejar la producción y comercialización de manera organizada y competitiva; y v) La experimentación e innovación tecnológica orientada hacia las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y de Manufactura (BPM) para dar respuesta a los retos de la competitividad y al cambio climático que ya es un problema en el área.

Para ello, la ASICTPA deberá desarrollar articulaciones y encadenamientos de la producción primaria a mercados, además se requieren grandes esfuerzos para realizar cambios en las estrategias productivas y tecnológicas de sus miembros. Esto significa que la ASICTPA deberá fortalecer sus vínculos como red¹² horizontal con otras organizaciones nacionales con relaciones de intercambio, de reciprocidad y co-responsabilidad, con una gestión y gerencia eficiente, promoviendo la confianza, cooperación, comunicación y acciones conjuntas para construir el capital social.¹³

La ASICTPA deberá promover la participación desde la unidad familiar, la organización, la comunidad y municipio, fortaleciendo capacidades de propuesta, de negociación y de diálogo para poder incidir en los gobiernos locales y en los sistemas de consejos de desarrollo. También deberá reforzar la vinculación de ASICTPA con el Consorcio Tucurú, que deberá ser el ente interlocutor frente al gobierno y sector privado para promover estrategias de fomento de las economías locales e incidir para que se cumplan y apliquen las leyes que afectan a los productores del área de influencia; incidir ante instancias del gobierno, en lo referente a las políticas sectoriales y crear espacios de participación para hacer propuestas, gestiones y negociaciones ante el Consejo Departamental de Desarrollo (CODEDE).

¹² Una *red de organizaciones* se conforma en torno a una temática y con un interés mínimo en común. Esta formada por los actores locales, regionales o nacionales, los recursos (humanos, naturales, infraestructuras), las actividades económicas y sus relaciones de intercambio o de interdependencia. El principal impulso de conformación de redes es lograr complementariedad e intercambio. Las relaciones dentro de la red permiten que los actores intercambian no solamente productos o servicios, sino también conocimientos, tecnología y pautas de comportamientos y actitudes. El intercambio de información y de conocimiento es la actividad básica de la red

¹³ El *capital social* son relaciones sociales caracterizadas por actitudes de confianza y comportamientos de cooperación y reciprocidad. El capital social es la capacidad de las personas para trabajar en grupo. El capital social se refiere a la capacidad de una sociedad de cooperar, formar redes, de regular sus conflictos democráticamente. El capital social de la ASICTPA son las relaciones de confianza entre sus asociados y otras organizaciones locales. Y se expresa en las acciones conjuntas, que se generan por tener propósitos conjuntos.

La capacitación y formación del recurso humano, ha sido un factor clave en los logros alcanzados por la ASICTPA, y en la actualidad los miembros capacitados en este proceso son los responsables de la asistencia técnica en todas las actividades económicas de la organización. Asimismo, los miembros tienen un mayor número de actividades socio-productivas y han asumido nuevas competencias y están pasando por una redefinición de su identidad como organización comunitaria a organización con una visión y actitud empresarial. Esto exige una actualización continua y cíclica de temas de actualidad para responder con eficiencia y eficacia a las demandas del mercado y de la propia organización. Asimismo, los desafíos o retos futuros de ASICTPA exigen de una gerencia capaz y responsable para el eficiente y eficaz funcionamiento (planeamiento, organización, dirección y control) de la empresa comunitaria.

Es necesario la actualización de conocimientos y técnicas de los miembros de la asociación con procesos de capacitación en servicio y metodología de campesino a campesino y capacitación formal en casos especiales (competitividad, planes de negocios, interculturalidad, gestión de riesgo, entre otros).