



GUATEMALA

Caso de la Asociación Campesina Pochuteca Asocampo

**(Comunidad Candelaria, Finca La Florida, San Miguel Pochuta,
Chimaltenango)**

Guatemala, Diciembre de 2010

CONTENIDO

I.	Siglas	3
II.	Introducción.....	4
III.	Antecedentes.....	5
	a. Entorno geográfico y socioeconómico	5
	b. Antecedentes de ASOCAMPO.....	6
IV.	Evolución de la organización	9
	a. Evolución en el proceso de organización	9
	b. Evolución en el proceso productivo	10
	c. Factores claves en el éxito de la ASOCAMPO	11
V.	RESULTADOS / BENEFICIOS ALCANZADOS.....	12
	a. De las familias miembros de la organización.....	12
	b. De la organización.....	12
VI.	Conclusiones y Lecciones aprendidas	13
	a. Cambios en la organización y familias.....	13
	b. Lecciones aprendidas.....	14
VII.	Desafíos futuros y Recomendaciones.....	15

I. Siglas

AGEXPORT	Asociación Guatemalteca de Exportadores
ASOCAMPO	Asociación Campesina Pochuteca
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
CRS	Catholic Relief Services
DEFRA	Department for Environment, Food and Rural Affairs of the United Kingdom Government
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
INAB	Instituto Nacional de Bosques
INE	Instituto Nacional de Estadística
MAGA	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación
MAYACERT	Certificadora Mayacert, S.A.
NOP / USDA	The National Organic Program of the US Department of Agriculture
ONG	Organización no gubernamental
PARPA	Programa de Apoyo a la Reconversión Productiva Agroalimentaria
PDRR	Programa de Diálogo Regional Rural
PINFOR	Programa de Incentivos Forestales
RUTA	Unidad de Asistencia Técnica Regional
SEGEPLAN	Secretaría General de Planificación y Programación de la Presidencia de la República
URL	Universidad Rafael Landívar

Caso de la Asociación Campesina Pochuteca

Asocampo ¹

II. 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

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.

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 familiar, y específicamente este informe presenta el análisis de la experiencia de la Asociación Campesina Pochuteca (ASOCAMPO) que con el acompañamiento de diferentes actores en la provisión de servicios técnicos, financieros y empresariales, ha logrado mejorar su productividad y el acceso a mercados en beneficio de sus familias miembros y de su propia organización.

III. Antecedentes

La Asociación Campesina Pochuteca (ASOCAMPO) es una organización de primer grado, constituida a finales del año 2001. La ASOCAMPO surge como iniciativa de las familias campesinas de la Comunidad Candelaria para la adquisición de la Finca La Florida, de la cual la mayoría de estas familias eran colonos y algunas habían sido desplazadas por el conflicto armado interno del país. El propósito de su formación era contar con una organización gremial representativa de la población de la Comunidad Candelaria que les permitiera la gestión ante el Fondo de Tierras para la adquisición de tierras, específicamente la Finca La Florida, en donde eran colonos.

a. Entorno geográfico y socioeconómico

La Comunidad Candelaria está ubicada dentro de la Finca La Florida, la cual es propiedad de la Asociación Campesina Pochuteca (ASOCAMPO). Esta finca se encuentra localizada en el municipio de San Miguel Pochuta del departamento de Chimaltenango, a 138 kilómetros de la Ciudad de Guatemala.

El municipio de San Miguel Pochuta está ubicado en la parte oeste del departamento de Chimaltenango. Limita al Norte con el municipio de Patzún (Chimaltenango), al Sur con el municipio de Patulul (Suchitepéquez), al Este con los municipios de Acatenango y San Pedro Yepocapa (Chimaltenango), y al Oeste con los municipios de Patulul (Suchitepéquez) y San Lucas Tolimán (Sololá). La cabecera municipal de Pochuta se encuentra a una altura de 926 msnm, y cuenta con una extensión territorial de 170 km².

El municipio de Pochuta tiene una población estimada (al 2010) de 12,000 habitantes. La base económica de esta población es el cultivo de café, que constituye la principal fuente de trabajo en la localidad. Actualmente, existen varias fincas que se están dedicando al cultivo de hortalizas, que han incrementado la demanda laboral; sin embargo, todavía existe una alta migración temporal hacia las grandes fincas cafetaleras de la bocacosta, y hacia las plantaciones de caña de azúcar en la costa del Pacífico.

Otra de las fuentes de trabajo en este municipio, es la extracción de sílice en minas ubicadas a un kilómetro de la cabecera municipal. Este mineral es usado para la fabricación de vidrio.

La Finca La Florida cuenta con una extensión de 630.8 hectáreas, con topografía del terreno que varía entre plano ondulado a escarpado (altitudes entre los 1,100 y 2,500 msnm), con temperaturas máximas de 32° C y mínimas de 17° C, precipitación media anual de 3,447 mm, ubicada en la Zona de Vida Bosque Muy Húmedo Subtropical Cálido (bmh-Sc). Además cuenta con suelos profundos, bien drenados, desarrollados sobre ceniza volcánica, con espesor entre 70 centímetros a un metro (41% de la extensión total de la finca), y con suelos poco profundos, excesivamente drenados, desarrollados sobre roca granítica descompuesta o ceniza volcánica de color blanco, con espesor de 15 a 30 centímetros (59% de la extensión total de la finca).

El uso actual del suelo de la finca es: 260 ha del cultivo de café, 11 ha de banano, 50 ha de hortalizas, 12 ha de macadamia, 280 ha de bosque natural, y el resto con instalaciones y viviendas.

La Finca La Florida cuenta con una escuela primaria, y los jóvenes deben viajar a la cabecera municipal de Pochuta 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 de su propia planta generadora, que abastece al beneficio de café, instalaciones administrativas y un foco en cada vivienda (este servicio domiciliario es de mala calidad).

b. Antecedentes de ASOCAMPO

La ASOCAMPO es “una organización de primer nivel que representa a las familias de pequeños productores de la Comunidad Candelaria (Finca La Florida) 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 Campesina Pochuteca (ASOCAMPO) fue conformada para la adquisición de la Finca La Florida a través del Fondo de Tierras⁵, el 17 de noviembre de 2001. El Fondo de Tierras le otorgó a ASOCAMPO un préstamo por Q10.5 millones para la adquisición de la finca, a un plazo de 12 años con 4 años de gracia para capital e intereses. Al 31 de Diciembre de 2009 el saldo de la deuda de capital asciende a Q.6.4 millones. La finca fue entregada a ASOCAMPO el 9 de Agosto de 2002.

La Coordinadora Nacional Indígena y Campesina (CONIC)⁶ proporcionó acompañamiento técnico y legal a ASOCAMPO para su organización, constitución y gestiones ante el Fondo

5 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.

6 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”.

de Tierras. Asimismo, ha proporcionado asistencia técnica y capacitaciones para el fortalecimiento administrativo y de control de la asociación.

Originalmente, ASOCAMPO estaba integrada por 210 familias; sin embargo, por abandono de obligaciones, robos y problemas personales se ha realizado una depuración interna, por lo que actualmente integran la asociación 112 familias activas. Como se mencionó, la mayoría de sus miembros eran colonos de la finca, algunos de ellos fueron desplazados internos durante el conflicto armado del país, y que posteriormente a la firma de los Acuerdos de Paz retornaron al área.

Los beneficiarios son originarios de los municipios de San Miguel Pochuta y Patzún del departamento de Chimaltenango y del municipio de Samayac del departamento de Suchitepéquez. La mayoría (70 familias miembros activos) residen en la finca y el resto en la cabecera municipal de Pochuta (a 2 km de distancia).

Cada familia miembro de la ASOCAMPO se le asignó un lote para vivienda de 15 x 30 metros y 30 cuerdas⁷ para trabajadores (25 cuerdas de café y 5 cuerdas de hortalizas). La ASOCAMPO mantiene la administración de las plantaciones de café, macadamia, banano y el bosque natural, bajo manejo empresarial comunitario y asignaciones de mantenimiento (control de malezas, podas selectivas, recepas y manejo de sombra) de áreas de trabajo de responsabilidad familiar. Las hortalizas, principalmente ejote francés, elotín y zucchini, son cultivadas en cada trabajador familiar y la producción la acopia la asociación para su comercialización.

Las plantaciones de café están a altitudes óptimas entre los 1,350 y 1600 msnm, bajo sombra diversa y bien administrada, y cultivadas con regulaciones para obtener producciones orgánicas. El café fue certificado como orgánico por Mayacert⁸ con fecha 28 de Noviembre del 2005.

La Finca La Florida cuenta con infraestructura productiva siguiente: 120 manzanas (84 hectáreas) con riego (aspersión y goteo); un beneficio de café con patios de secado, bodegas, y el centro de acopio y empaque de la producción de ejote francés.

Además cuenta con oficinas administrativas, un camión de 5 toneladas y otros vehículos (pick ups) con más de 10 años de uso, 2 tractores, 2 pipas de agua 324 galones, 2 carretones, 4 galeras, 2 salones para impartir clases, y canchas deportivas de fútbol y

7 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.

8 MAYACERT ofrece los servicios de auditorías y certificación orgánica NOP-USDA y trabaja de conformidad con las normas y regulaciones bajo su sistema de acreditación internacional. La finalidad de dar cobertura a clientes que producen y exportan bajo normativas orgánicas que exportan hacia Estados Unidos de Norteamérica, Canadá, Japón, Europa, Reino Unido.

MAYACERT está acreditada por el Departamento de Agricultura de Estados Unidos para certificar bajo el sello NOP/USDA y cuenta con acreditación ISO 65 con el alcance para certificar productos ecológicos. MAYACERT cuenta con Registro como certificadora orgánica en Canadá por el Conseil des Appellations Agroalimentaires du Québec, Registro del Reino Unido con DEFRA como cuerpo certificador de productos orgánicos y Registro en la Unidad de Normas y Regulaciones en área de agricultura orgánica como la primera certificadora registrada en Guatemala. Entre los productos certificados orgánicos están: Café orgánico, té, miel, cardamomo, nuez de Ramón, azúcar, aceites y otros de productores ubicados en el sur de México, Centro América y Colombia.

basquetbol. También tiene caminos internos en buen estado y una casa patronal.

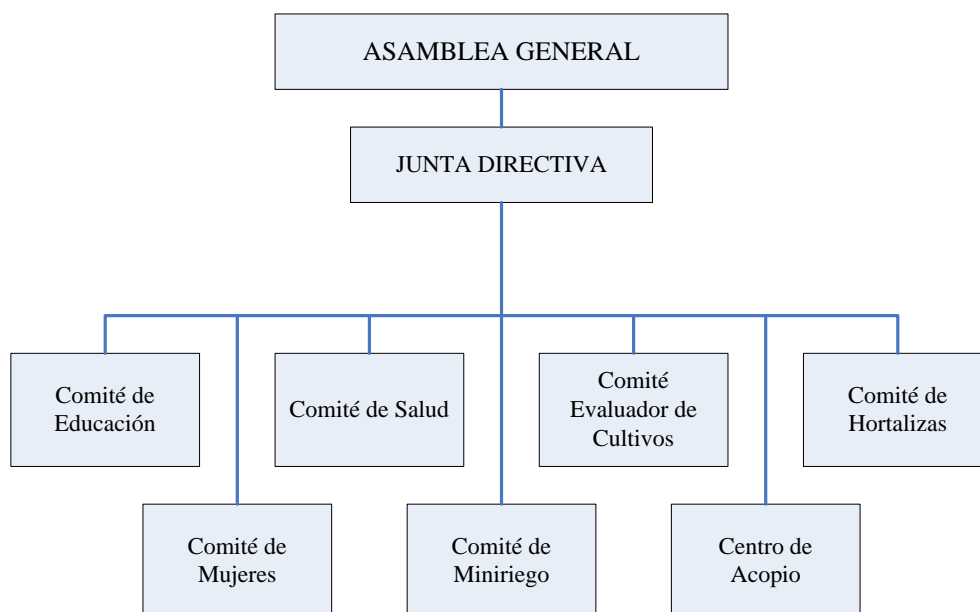
La ASOCAMPO tiene 280 hectáreas de bosque natural en conservación bajo el Programa de Apoyo a la Reconversión Productiva Agroalimentaria (PARPA) del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA) y del Programa de Incentivos Forestales (PINFOR) del Instituto Nacional de Bosques (INAB).

Estructura organizativa: La ASOCAMPO 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. Actualmente funcionan los comités siguientes: de Evaluación de Cultivos, de Educación, de Salud, de Hortalizas, de Mujeres, de Riegos y Centro de Acopio. También la Asociación cuenta con tres pilotos y un contador.

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

ORGANIGRAMA DE ASOCAMPO



IV. Evolución de la organización

a. Evolución en el proceso de organización

Como se mencionó, el propósito de la formación de ASOCAMPO era contar con una organización gremial representativa de la población de la Comunidad Candelaria que les permitiera la gestión ante el Fondo de Tierras para la adquisición de tierras, y específicamente la Finca La Florida. La mayoría de 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. Aunado a esto, debe señalarse que cuando ASOCAMPO tomó posesión de la finca, ésta estaba en un proceso de deterioro debido al abandono de las plantaciones de café por la crisis de los precios de este producto. 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 ASOCAMPO 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, además de “promover la creación de alianzas entre empresas compradoras de bienes o servicios y empresas proveedoras / productoras de los mismos, con el fin de establecer relaciones comerciales de largo plazo”, brinda asistencia técnica a las empresas de pequeños productores involucrados en el programa para fortalecer sus capacidades productivas, comerciales y de administración de negocios, contribuyendo a elevar su competitividad en el mercado global.

Con los apoyos del Fondo de Tierras, CONIC y Programa de Encadenamientos Empresariales, la ASOCAMPO 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

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, especialmente de hortalizas. 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 ASOCAMPO a través de las mismas alianzas estratégicas.

La propuesta del Programa de Encadenamientos Empresariales se basa en el desarrollo de alianzas entre empresas compradoras de bienes o servicios y empresas proveedoras / productoras de los mismos, con el fin de establecer relaciones comerciales de largo plazo. Estas alianzas están especialmente orientadas a apoyar a empresas nacionales que busquen insertarse en la cadena de suministro de empresas extranjeras a que cumplan con requisitos específicos, principalmente luego de recibir una demanda de mercado que redunde en ventas directas, luego de la intervención del Programa y la inversión de alguna de las empresas involucradas.

Como resultado de la asistencia técnica del Programa de Encadenamientos Empresariales y de otras organizaciones de apoyo, ASOCAMPO tiene dos alianzas de producción y comercialización: i) Manos Campesinas¹⁰, quienes han venido apoyando las actividades agrícolas de la producción y comercialización de café orgánico; y ii) Cooperativa Integral Unión de Cuatro Pinos¹¹, con quienes se comercializa las hortalizas (ejote francés, zucchini) de los miembros de ASOCAMPO.

La organización Catholic Relief Services (CRS) a través de su Programa Café Medios de Vida está apoyando en el mejoramiento de la producción de café, con la implementación de un vivero para la renovación de las plantaciones y con la vinculación de Manos Campesinas para la comercialización de la producción de café orgánico. También CRS ha apoyado la diversificación del cultivo de alimentos en las áreas de huertos familiares.

10 Manos Campesinas es una organización de segundo grado, que aglutina a 7 organizaciones de base de los departamentos de San Marcos, Quetzaltenango, Retalhuleu y Sololá. En total, representa a 1,073 asociados y asociadas, todos pequeños productores de café. El objetivo principal de Manos Campesinas es la comercialización del producto de los asociados, preferiblemente hacia el mercado internacional. Por lo tanto, Manos Campesinas está inscrita en el Registro de Café de FLO-International, para poder exportar café bajo condiciones del Mercado Equitativo.

11 La Cooperativa Integral Unión de Cuatro Pinos es una organización conformada por pequeños productores indígenas. La Cooperativa Cuatro Pinos se dedica a la exportación de vegetales frescos, principalmente a los mercados de Estados Unidos de América y Europa. Los principales productos de exportación son: arveja china, ejote francés, zucchini, alcachofa, tomate, manzano y chile pimiento. Tiene un total de 580 socios productores con un área de siembra de 350 hectáreas por temporada. Originalmente se formó la cooperativa con productores de hortalizas frescas que se vendían en el mercado local. En 1979 se crea la estructura legal de la cooperativa con 21 miembros y empiezan los cultivos de verduras para exportación con parcelas de demostración. El mercado objetivo que se identificó fue el de Estados Unidos de América. En el inicio, la cooperativa fue apoyada por una ONG suiza.

La Cooperativa Cuatro Pinos tiene como propósito organizar la producción de hortalizas para exportación, proporcionar extensión a nivel de campo, suministrar insumos, efectuar la recolección, selección y almacenamiento de los productos. También ha venido ejecutando por cuenta propia sus exportaciones a los mercados europeos y de Estados Unidos de América. La Cooperativa Cuatro Pinos otorga créditos en especie, proporcionando insumos para la siembra y mantenimiento de las plantaciones, que son descontados al momento de la entrega de la cosecha. La cooperativa tiene ocho centros de acopio y un centro de acopio central para el manejo postcosecha.

c. Factores claves en el éxito de la ASOCAMPO

El éxito de la ASOCAMPO 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 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 ASOCAMPO se han unido en función a objetivos comunes, principalmente para la comercialización de sus productos en forma conjunta (producción de ejote francés). Asimismo, la ASOCAMPO ha realizado alianzas estratégicas con otras organizaciones de segundo piso, que han realizado esfuerzos para alargar las cadenas productivas vinculándose con empresas privadas para el procesamiento y comercialización de sus productos
- e) *Visión empresarial y ventajas competitivas*: La ASOCAMPO 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 ASOCAMPO y de sus apoyos externos (Programa de Encadenamientos Empresariales, Programa Café CRS) fue identificar las ventajas competitivas existentes o potenciales de la organización y de sus miembros.

V. RESULTADOS / BENEFICIOS ALCANZADOS

a. De las familias miembros de la organización

Entre los resultados favorables de la ASOCAMPO 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 ASOCAMPO interviene tanto en el frente técnico, de producción, como en el de bienestar familiar.

Como se mencionó, cada familia miembro de ASOCAMPO cuenta con 25 cuerdas del cultivo de café, comercializando su producción individualmente con intermediarios de la zona; también cuentan con 5 cuerdas para el cultivo de hortalizas, principalmente para la producción de ejote francés que comercializan a través de la asociación. En el cultivo de hortalizas, han recibido asistencia técnica, capacitaciones e insumos por parte de la Cooperativa Cuatro Pinos con el fin de obtener las calidades demandadas, por lo que las buenas prácticas agrícolas han sido adaptadas por las familias miembros de ASOCAMPO en beneficio directo de ellas. 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 o de la costa del Pacífico.

La producción de ejote francés de los miembros de la Asociación que se acopió y comercializó a través de la Cooperativa Cuatro Pinos fue de 325,258 libras durante el año 2010.

b. De la organización

La principal fortaleza de la ASOCAMPO 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 ASOCAMPO 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 apropiación¹². En el proceso de organización de la ASOCAMPO

12 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.

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 ASOCAMPO. Los propios campesinos /campesinas indígenas administran su actividad económica y tienen alianzas con otras organizaciones campesinas e instituciones y programas gubernamentales.

VI. 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 ASOCAMPO 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 cuales son los rubros que por su naturaleza y escala, necesitan un subsidio, se conocen las opciones de diversificación y 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 organización se ha diversificado de manera que los sistemas de producción (café orgánico, hortalizas y bosque) priorizados han avanzado en términos de rendimientos, tecnología, procesamiento y comercialización, lo que facilita la autonomía y sostenibilidad de los procesos.

La ASOCAMPO realiza convenios con Manos Campesinas y Cooperativa Cuatro Pinos en función a planes de trabajo que son presentados por cada organización 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 impulsado por ASOCAMPO y apoyado por el Programa de Encadenamiento Empresarial, el Programa Café Medios de Vida de CRS y las instancias gubernamentales, 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 ASOCAMPO 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 ASOCAMPO 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 ASOCAMPO 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.

VII. Desafíos futuros y Recomendaciones

La ASOCAMPO 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 (como invernaderos, hortalizas de exportación), 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 (café orgánico, ejote francés, macadamia); 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 ASOCAMPO deberá desarrollar articulaciones y encadenamientos de la producción primaria a mercados emergentes, además se requieren grandes esfuerzos para realizar cambios en las estrategias productivas y tecnológicas de sus miembros. Esto significa que la ASOCAMPO deberá fortalecer sus vínculos como red¹³ horizontal con otras organizaciones nacionales con relaciones de intercambio, de reciprocidad y corresponsabilidad, con una gestión y gerencia eficiente, promoviendo la confianza, cooperación, comunicación y acciones conjuntas para construir el capital social.¹⁴

La ASOCAMPO deberá promover la participación desde la unidad familiar, la organización, la comunidad y municipio, fortaleciendo capacidades de propuesta, de

13 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

14 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 ASOCAMPO 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.

negociación y de diálogo para poder incidir en los gobiernos locales y en los sistemas de consejos de desarrollo, así como la vinculación de ASOCAMPO con otras redes de la sociedad civil organizada como el “consorcio” Manos Campesinas, integrado por varias organizaciones de base de los departamentos de San Marcos, Quetzaltenango, Retalhuleu y Sololá. El consorcio 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).

Deberá fortalecerse la cultura de democratización interna en la red de organizaciones locales, promoviendo responsabilidades y capacidades compartidas, mediante comisiones ínter organizacionales para establecer relaciones horizontales de comunicación, de consenso, de coordinación, planeación productiva, comercialización y del manejo sostenible de los recursos naturales de manera conjunta, como nuevas formas de cooperación entre ASOCAMPO y organizaciones locales. Se deberá definir reglas claras para determinar responsabilidades y compromisos de cada organización, con el propósito de motivar aquellas responsables y depurar de la red aquellas que no demuestren compromisos, también deberá promoverse que las organizaciones locales paguen a la ASOCAMPO por los servicios que reciben para su sostenibilidad económica, de manera que éstas podrán exigir servicios de calidad.

La capacitación y formación del recurso humano, ha sido un factor clave en los logros alcanzados por la ASOCAMPO, y en la actualidad los miembros capacitados en este proceso son los responsables de la asistencia técnica en todas las actividades económicas de las organizaciones. 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 las propias organizaciones. Asimismo, los desafíos o retos futuros de ASOCAMPO 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).