

**Programa de Apoyo a los Servicios Financieros Rurales – SERFIRURAL  
Unidad Regional de Asistencia Técnica-RUTA**

**Los vínculos entre servicios financieros y no financieros  
en las áreas rurales**

**La experiencia de ASOCUCH en Guatemala**

*Este documento fue elaborado por Carlos Rodríguez Chang, con la coordinación y orientación metodológica de Linda Baez Lacayo, coordinadora regional del estudio y la participación de ASOCUCH. Las opiniones aquí incluidas no comprometen a los programas SERFIRURAL y RUTA y son de responsabilidad exclusiva de los autores. Guatemala, Enero de 2007. [linbaez@manquehue.net](mailto:linbaez@manquehue.net)*

# CONTENIDO

## INTRODUCCIÓN

### 1. ANTECEDENTES

- 1.1 Entorno geográfico y socioeconómico
- 1.2 Políticas relacionadas
- 1.3 Antecedentes a la ASOCUCH. El proyecto PCUCH

### 2. LA ASOCUCH

- 2.1 Evolución en el proceso de organización de la ASOCUCH
- 2.2 Evolución en el proceso de prestación de servicios
- 2.3 Estructura organizativa y esquema actual de prestación de servicios
- 2.4 Factores claves en el proceso de organización de los servicios

### 3. RESULTADOS ALCANZADOS

- 3.1 De las familias miembros de las organizaciones socias
- 3.2 De las organizaciones integrantes de la ASOCUCH
- 3.3 Resultados obtenidos en la ASOCUCH

### 4. CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS

- 4.1 Cambios en la ASOCUCH y organizaciones miembros como proveedoras de servicios
- 4.2 Conclusiones y lecciones aprendidas

### 5. DESAFÍOS FUTUROS Y RECOMENDACIONES

## ANEXOS

- 1. Organizaciones asociadas a la ASOCUCH
- 2. Capital contable de las organizaciones

## ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS UTILIZADAS

ACODIHUE	Asociación de Cooperativas de Desarrollo Integral de Huehuetenango
AGEXPRONT	Asociación Gremial de Exportadores de Productos No Tradicionales
AGIL	Proyecto de Apoyo al Combate de la Pobreza, con financiamiento de la USAID
AGROCYT	Fondo Competitivo de Desarrollo Tecnológico y Agroalimentación
AMUDESC	Asociación de Municipalidades para el Desarrollo de los Cuchumatanes
ASDECOHUE	Agencia de Servicios de Desarrollo Económico y Social de Huehuetenango
ASOCUCH	Asociación de Organizaciones de la Sierra de los Cuchumatanes
BANDESA	Banco Nacional de Desarrollo Agrícola
BANRURAL	Banco de Desarrollo Rural, S.A.
CODEDE	Consejo Departamental de Desarrollo
DIGESA	Dirección General de Servicios Agrícolas
DIGESEPE	Dirección General de Servicios Pecuarios
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FEAT	Fondo Especial de Asistencia Técnica
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
FONAGRO	Fondo Nacional para la Agricultura
FRC	Fondo Regional para la Conservación
FUNDAECO	Fundación para el Ecodesarrollo y la Conservación
MAGA	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación
GI	Grupos de interés
OPPAS	Organizaciones Formales de Productores Agropecuarios
OPEP	Organización de Países Exportadores de Petróleo
PADEL	Programa de Desarrollo Local
PCUCH	Proyecto de Desarrollo Rural de la Sierra de los Cuchumatanes
PEA	Población Económicamente Activa
PINFOR	Programa de Incentivos Forestales
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PROCUCH	Proyecto de Manejo Sostenible de los Recursos Naturales en la Sierra de los Cuchumatanes
PRODEFOR	Proyecto de Desarrollo Forestal de la Región de los Cuchumatanes
PROFRUTA	Proyecto de Desarrollo de la Fruticultura y la Agroindustria
RUTA	Unidad Regional de Asistencia Técnica
SATE	Servicios técnicos y empresariales
SERFIRURAL	Programa de Apoyo a los Servicios Financieros Rurales
SFR	Servicios financieros rurales
UEP	Unidad Ejecutora del Proyecto
USAID	Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos de Norteamérica

### Datos Generales y Económicos de Guatemala (2006)

Población (hab)	12,3
Superficie (miles kms <sup>2</sup> )	108.9
PIB(US\$ miles de millones)	27,5
Ingreso percapita (US\$)	1,700
Contribución agricultura al PIB (%)	22
Población rural (% del total)	54
Población indígena (% del total)	44
Población que vive bajo la línea de pobreza (% del total)	56,2
IDH	120 de 174 países
Analfabetismo en adultos (%)	31
Tipo de cambio promedio (Q por USD1)	7,6

## **INTRODUCCIÓN**

1. Los programas SERFIRURAL y RUTA realizaron un estudio en la región centroamericana, que muestra experiencias exitosas de inserción a mercados y mejora de competitividad de pequeños productores y empresarios rurales, donde el funcionamiento armonioso y coherente entre servicios financieros y no financieros ha sido clave. Una de las experiencias seleccionadas es la relacionada con la Asociación de Organizaciones de la Sierra de los Cuchumatanes-ASOCUCH en Guatemala, entidad de segundo grado que aglutina a 30 organizaciones de base para impulsar su desarrollo económico sostenible.

2. El objetivo general del estudio era contribuir al conocimiento y reflexión de experiencias exitosas en mejorar la competitividad e incorporación a los mercados, de empresas productivas rurales y donde los vínculos en la provisión de servicios, serían los factores de éxito. Con sus resultados se contribuirá a mejorar el diseño de políticas públicas y financiamiento de iniciativas en el desarrollo rural.

3. Los objetivos específicos del estudio en Guatemala eran: documentar las experiencias de la ASOCUCH y sus organizaciones miembros, en la complementariedad de servicios financieros rurales (SFR) con servicios técnicos y empresariales-(SATE); identificar y mostrar las lecciones de cómo se dieron los vínculos y como contribuir a mejorarlos; analizar las políticas nacionales relacionadas y sus efectos y proponer pautas de políticas para una más adecuada vinculación entre servicios.

4. El principal producto era contar con un documento sobre la experiencia de ASOCUCH con reflexiones y lecciones obtenidas, pautas y recomendaciones para políticas públicas de vinculación entre los servicios. Para esto, se realizaron talleres de reflexión con actores del sector rural de la región sobre los temas centrales del estudio y producto de las conclusiones, se aportó a la elaboración del estudio regional. En síntesis este estudio se orienta al análisis de las experiencias de ASOCUCH en la vinculación entre diferentes actores en la provisión de servicios financieros y de asesoría técnica y empresarial, y como estos contribuyeron a mejorar la competitividad y el acceso a mercados de los pequeños empresarios rurales y de sus organizaciones.

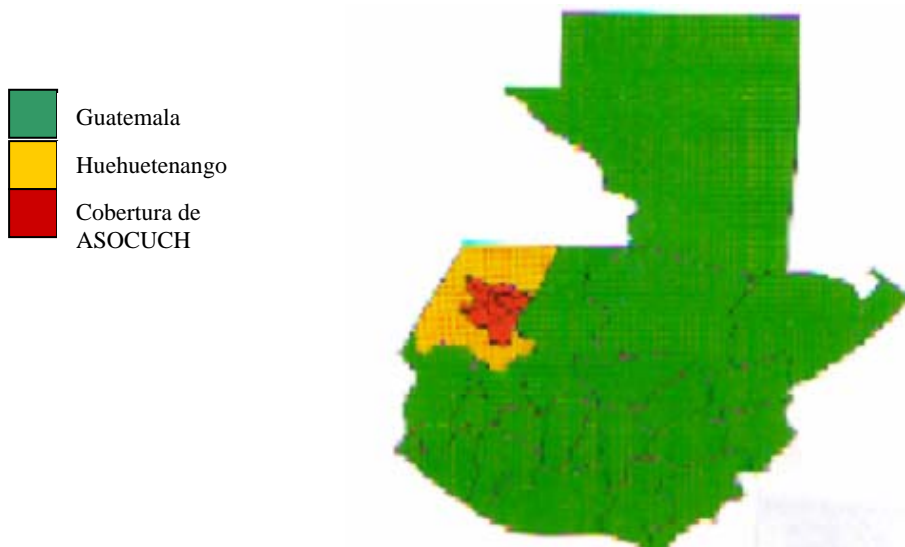
### **1. ANTECEDENTES**

5. La Asociación de Organizaciones de los Cuchumatanes-ASOCUCH es una organización de segundo grado, constituida a fines del 2000 y surge a iniciativa de un grupo de productores organizados en el marco del Proyecto de Desarrollo Rural de la Sierra de los Cuchumatanes-PCUCH, del Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación-MAGA y financiado por el FIDA y la cooperación holandesa. El propósito de su organización inicial era que, al terminar el PCUCH, la población rural del área del proyecto, contara con una organización gremial representativa, con capacidad para ejecutar propuestas e iniciativas de desarrollo, de incidencia local, departamental y nacional, y que continuara impulsando el desarrollo económico y social en forma sostenible en su área de influencia.

## 1.1. Entorno geográfico y socioeconómico

6. El área de influencia para la ASOCUCH es la Sierra de los Cuchumatanes, ubicada en el departamento de Huehuetenango al noroeste de Guatemala. Se encuentran áreas ubicadas entre los 1,000 a 3,600 msnm, y la mayoría de las cabeceras municipales están a más de 2,000 msnm. El clima es templado a frío, con temperaturas entre 6<sup>o</sup> y 26<sup>o</sup>. La precipitación varía entre 1,000 a 3,000 mm al año, distribuída entre mayo y octubre.

### El área de influencia de ASOCUCH en Guatemala



7. La Sierra de los Cuchumatanes abarca casi 2 mil km<sup>2</sup> y cuenta con una población de 200 mil habitantes, más de 35 mil familias, en su mayoría de origen maya (74%) d seis etnias: Mam, Chuj, Kanjobal, Akateco, Poptí y Quiché. El 60% de la población es analfabeta, en su mayoría mujeres y cerca del 77% de los niños menores de cinco años padecen de desnutrición y muestran un elevado porcentaje de mortalidad, especialmente entre las familias indígenas. Los pobladores de la Sierra son considerados entre los más pobres del país<sup>1</sup> y un 78% viven en condiciones de pobreza y extrema pobreza, con un índice de desarrollo humano de 0.535. La mayoría de las fincas son pequeñas (menores de 2 ha en promedio, 40% con menos de 1 ha), y los ingresos anuales de la mayoría de familias es menor a US\$ 1,200<sup>2</sup>.

8. Las principales fuentes de ingreso de la población económicamente activa-PEA en la Sierra son de la actividad agropecuaria (café, papa, hortalizas, producción ovina y aprovechamiento del bosque). Un buen número de familias reciben remesas de sus parientes en Estados Unidos o de trabajos temporales en plantaciones de café y cítricos en la costa sur de Guatemala o México. En la meseta alta la principal actividad es cría de ovejas, con pastoreo fuera de finca, en terrenos con pastos naturales y bosques degradados. Debajo de la meseta se encuentran sistemas agrícolas tradicionales, cultivos de subsistencia (trigo, maíz y frijol) y sitios con acceso

<sup>1</sup> 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

<sup>2</sup> Siendo el promedio nacional de US\$1,700.

a riego, ha evolucionado la horticultura de clima templado. En los sectores más bajos al norte y al oeste de la sierra, se encuentra el cultivo de café en pequeñas fincas<sup>3</sup>.

9. Huehuetenango es uno de los departamentos con mayor cobertura forestal en Guatemala, y donde se ubica la mayor extensión de la sierra de los Cuchumatanes, con 1,919 km<sup>2</sup> y casi el 6% de la cobertura forestal del país, de la cual 337 km<sup>2</sup> están ubicados en tierras comunales con bosque. El área presenta en su mayoría suelos poco profundos, terrenos susceptibles a la erosión y una diversidad de clima y prevalecen pastos perennes<sup>4</sup>. Aunque el 68% del área según su aptitud debería ser para actividades forestales, en la práctica solo el 30% se encuentra con este uso y el resto en actividades agrícolas y pastoreo extensivo, con un proceso gradual de deforestación y una constante ampliación de la frontera agropecuaria. Sin embargo, la Sierra aún cuenta con áreas de alto valor ecológico, sus paisajes son maravillosos y tiene mucha riqueza histórica y cultural.

## 1.2. Políticas relacionadas

10. Entre 1960 a 1970, el movimiento cooperativo se desarrolló como una alternativa de organización productiva y las ligas campesinas fueron un modelo de organización de los trabajadores del campo. Sin embargo, en la época del conflicto armado (principalmente entre 1970 y 1980), estas modalidades o cualquier otra expresión de organización, fueron hostigadas y atacadas. El departamento de Huehuetenango fue una de las regiones más fuertemente afectadas fuertemente y el impacto se manifestó, por la desintegración o desaparición de distintas formas de organización social, migración interna y hacia México y Estados Unidos, y el debilitamiento del liderazgo comunitario, como consecuencia del temor a las diversas formas de violencia existentes<sup>5</sup>.

11. A fines de la década de los 80s se hicieron algunos intentos por establecer programas de asistencia técnica privada en el área rural, especialmente para actividades agropecuarias, los que se intensificaron con la desaparición de las instituciones gubernamentales que prestaban estos servicios. Programas desde la cooperación internacional, como el Fondo Especial de Asistencia Técnica (FEAT)<sup>6</sup>, con un esquema de cofinanciamiento de la asistencia técnica y resultados satisfactorios en agricultura bajo riego y exportación. Y también se desarrollaron organizaciones no gubernamentales con servicios de financiamiento a microempresas con servicios no financieros, y hoy son entidades con servicios de crédito, capacitación y asesoría empresarial a las microempresas.

12. En los primeros años de la década del noventa, prevalecía una escasa oferta de servicios a las comunidades de la región. En este mismo periodo se dio como política pública, la reducción o desaparición de las instituciones responsables de la extensión agropecuaria (Dirección General de Servicios Agrícolas–DIGESA, la Dirección General de Servicios Pecuarios–DIGESEPE, y la reestructuración de la banca de fomento (desaparición de BANDESA y creación de BANRURAL). La ejecución de proyectos de desarrollo rural (PADEL, PCUCH, PRODEFOR y PROCUCH), de

---

<sup>3</sup> *La experiencia de organización de la Asociación de Organizaciones de los Cuchumatanes ASOCUCH. RUTA 2003*

<sup>4</sup> *Mapa de Uso Potencial de la Tierra. Laboratorio de Información Geográfica del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA). 2004*

<sup>5</sup> *La experiencia de la organización de la Asociación de Organizaciones de los Cuchumatanes ASOCUCH. RUTA 2003*

<sup>6</sup> *Con fondos de la Agencia Internacional para el Desarrollo, de los Estados Unidos (USAID)*

alguna forma intentaron llenar el vacío dejado por las instituciones públicas de extensión y transferencia de tecnologías agropecuarias.

13. En 1996 se suscribieron los Acuerdos de Paz y a partir de este momento se experimentó un aumento en la animación de procesos de participación, aunque la población mantuvo desconfianza y temor a organizarse. Por tanto, las organizaciones no tenían carácter permanente. En esa época para promover las organizaciones locales, era frecuente el uso de modalidades como alimentos por trabajo y aporte de mano de obra no calificada para proyectos de infraestructura, a los que se agregaban actividades de comités pro mejoramiento local. Posteriormente, en la década del 2000 se inicia el establecimiento de Consejos de Desarrollo<sup>7</sup>, que buscaba la participación de la población en los diferentes niveles de planificación y decisión, ejecución y supervisión de las obras físicas y proyectos que los benefician. Estos consejos canalizan las demandas de las poblaciones mediante un proceso de priorización. Este sistema ha propiciado que las poblaciones se organicen por intereses comunitarios.

14. En relación a los servicios financieros, previo y durante a la ejecución del PCUCH y debido a la situación sociopolítica y económica, las organizaciones presentaban limitaciones administrativas, técnicas y legales, que les dificultaba ser atendidas con servicios financieros. Tradicionalmente en el área de influencia de ASOCUCH, únicamente participaba la banca de fomento con servicios de crédito a la producción agropecuaria, con carteras vencidas y alta morosidad. Con la creación de BANRURAL como parte de la reestructuración de la banca de fomento, se constituyó en una de sus modalidades como institución de segundo piso y calificó a varias organizaciones (principalmente cooperativas) como intermediarias financieras (IFs).

### **1.3. Antecedentes a la ASOCUCH. Los proyectos PCUCH y PRODEFOR**

15. En 1994, se establece el Proyecto de Desarrollo Rural de la Sierra de los Cuchumatanes (PCUCH), ejecutado por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación-MAGA<sup>8</sup>. El PCUCH creó las bases para la implementación de un modelo de descentralización, basado en el fortalecimiento y transferencia de capacidades locales y de las organizaciones de base locales. La base del trabajo del PCUCH fue la coincidencia entre las políticas impulsadas desde el MAGA, que inició la privatización de los servicios públicos y el apoyo de la cooperación, para dar una participación consciente y activa a la población rural organizada, lo cual fue bien visto por las comunidades y por los propios gobiernos locales.

16. El PCUCH tenía el objetivo de generar un proceso dinámico de desarrollo, basado en el aumento de la producción y la capacidad productiva de la población campesina del área. El proyecto tuvo una intervención para propiciar la consolidación de la organización campesina y la transformación de prácticas agropecuarias y elevar la capacidad de las organizaciones locales. En la misma época se ejecutó el Proyecto de Desarrollo Forestal-PRODEFOR, financiado también por la cooperación holandesa, compartiendo el área geográfica y estrategia metodológica de apoyar y fortalecer las organizaciones locales de productores agropecuarios y forestales.

17. Al aplicarse esta metodología por ambos proyectos, se motivó el resurgimiento de la organización. La propuesta original era atender las organizaciones en forma directa por las

---

<sup>7</sup> Decreto 11-2002 "Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural

<sup>8</sup> con el apoyo técnico y financiero del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola-FIDA, Holanda, la Organización de Países Exportadores de Petróleo-OPEP y el Programa Mundial de Alimentos-PMA

instituciones gubernamentales, pero ante su desaparición, los servicios se tuvieron que brindar contratando directamente a los técnicos. Posteriormente, los cambios de políticas del MAGA, indujeron a que la metodología de intervención se reorientara a promover la autogestión de las organizaciones y la sostenibilidad de los servicios e inversiones. Se establecieron tres tipos de organizaciones: i) formales de productores agropecuarios–OFPAS; ii) grupos de interés–GIS; y iii) bancos comunales, con alta participación de mujeres.

18. La estrategia de trabajo con las OFPAS se concentró en dos aspectos: transferencia progresiva y gradual de los servicios, y fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones para la gestión y prestación de dichos servicios.<sup>9</sup> Para ello, en las diferentes áreas de cobertura del PCUCH se establecieron equipos de trabajo integrados por un técnico agrónomo, un técnico pecuario y una trabajadora social, y dos o hasta cuatro técnicos locales (*“extensionistas campesinos”*) capacitados con un plan de capacitación en servicio de parte del equipo técnico. Al inicio los técnicos locales recibían un incentivo de parte de la organización porque dedicaban la mitad de su tiempo a la prestación de servicios, esto fue cambiando en la medida que fueron mejorando sus conocimientos y las organizaciones tuvieron mayores compromisos y proyectos, llegando a contratarse el 100% del tiempo, sin dejar de ser productores, con impactos positivos en la capacidad de las organizaciones para prestar servicios a sus asociados.

**Cuadro 1: PCUCH: Estrategias de trabajo con las organizaciones**

Organización	Estrategias de Trabajo	Estrategia de Sostenibilidad
<b>OFPA's</b> Organización de base de productores que cuenta con persona jurídica (cooperativas y asociaciones)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rescate de experiencias, conocimientos y acciones de autogestión</li> <li>• Mejorar capacidad de negociación, humana, organizativa, gerencial y administrativa contable.</li> <li>• Transferir recursos y capacidades que consoliden la autogestión.</li> <li>• Promover la capitalización y ahorro</li> </ul>	Formación de una organización de segundo grado, para el suministro de asistencia técnica y de financiamiento y también para la comercialización, con los beneficios de las economías de escala (ASOCUCH)
<b>GI's:</b> organización sin persona jurídica cuyos miembros se organizan alrededor de un interés productivo y/o comercial.	Fortalecimiento de grupos con capacidad de decisión para articulación de varios grupos de interés y conformación de una OFPA o su integración a una existente.	
<b>Bancos Comunales</b> Grupo de interés específico y solidario de mujeres campesinas, organizadas en función del crédito para alguna actividad productiva y/o comercial.	Autogestión económica de los grupos de mujeres	

Fuente: Estudio de Caso: Transferencia de la prestación de servicios técnicos a las organizaciones de productores del Proyecto Cuchumatanes. PCUCH/ASOCUCH 2000

19. Entre 1994 y el 2000, los dos proyectos atendieron las demandas de 20 organizaciones locales, en forma separada con algunas complementariedades. La estrategia de intervención del PCUCH fue fortalecer y dejar capacidad instalada para que las organizaciones locales pudieran mejorar sus procesos administrativos y gerenciales, prestar servicios técnicos, financieros y de comercialización de productos e insumos, y que se constituyeran en medios para que sus

<sup>9</sup> La experiencia de organización de la Asociación de Organizaciones de los Cuchumatanes ASOCUCH. RUTA 2003

asociados mejoraran la producción y comercialización y sus ingresos. El PCUCH también apoyó la construcción de infraestructura vial, productiva y de comercialización.

20. Los principales resultados del PCUCH en relación a la ASOCUCH fueron: apoyar la constitución legal de una organización de segundo grado, el fortalecimiento social y económico de 16 organizaciones locales; emprendimiento de negocios microempresariales, 2 mil mujeres en bancos comunales; formación del recurso humano local y la identificación y mejoramiento de eficiencia en cuatro sistemas de producción. Mientras, PRODEFOR participó en la formación y fortalecimiento de 4 asociaciones forestales, 43 comités forestales y 33 grupos de mujeres que se dedicaron al manejo y aprovechamiento forestal sustentable, agroforestería y conservación de suelos; educación ambiental y la implementación de 30 fincas forestales municipales, dentro del contexto del fortalecimiento a la organización local.

21. EL PROCUCH. Al finalizar ambos proyectos, en el 2000, el MAGA y el Gobierno de Holanda, convienen en ejecutar un nuevo proyecto, Manejo Sostenible de los Recursos Naturales en la Sierra de los Cuchumatanes-PROCUCH, que con parte del personal técnico de las unidades ejecutoras de PCUCH y PRODEFOR, organiza una Unidad Coordinadora para que continúe el trabajo realizado con la ASOCUCH y organizaciones locales, formadas y consolidadas por ambos proyectos y continuar con la estrategia de fortalecimiento y mejoramiento de la producción y la productividad. El proyecto tenía como objetivo mejorar la conservación y manejo de los recursos naturales, fortalecer la base productiva, incrementando los beneficios socioeconómicos de la población rural de la Sierra, ejecutando proyectos agro-silvo-pastoriles, descentralización y autogestión, participación equitativa, gobernabilidad y ordenamiento territorial.

22. El PROCUCH también enfatiza la participación ciudadana y responsabilidad de gobiernos locales en la administración, manejo y protección de los recursos naturales, el ordenamiento territorial y la protección de las fuentes de agua. Logra continuar con las líneas de acción de los dos proyectos anteriores, enfatizando que todas sus acciones productivas se enmarquen en la protección del entorno, reducción de la contaminación, producción amigable con el ambiente, basada en buenas prácticas agrícolas y la protección de áreas de alto valor ecológico.

23. El PROCUCH siguió con el apoyo a organizaciones de base, que en esta etapa considerada de consolidación, se da un proceso de especialización por potencialidades y capacidades (hortalizas, producción y comercialización de café orgánico y convencional, forestal y producción ovina), buscando el incremento de la productividad y la competitividad de organizaciones y productores. En el campo social se inicia la implementación de políticas sociales orientadas a la vinculación y coordinación con instituciones especializadas en educación y salud. En la búsqueda de reducción de brecha entre hombres y mujeres se impulsaron acciones afirmativas como la incorporación de lideresas en directivas y gerencias de las organizaciones.

24. Se consolidó una estrecha relación con la ASOCUCH, las organizaciones locales y las municipalidades, se estableció convenios con universidades y escuelas agrícolas y forestales, contrató servicios especializados y estableció alianzas con entidades vinculadas al desarrollo rural y protección de los recursos naturales. Otros resultados son la atención a tres áreas ecológicas, una metodología para propiciar la participación consciente de los gobiernos locales y de usuarios en la planificación y protección de recursos naturales y áreas protegidas y se constituyen Comisiones de Recursos Naturales, en comunidades ubicadas en áreas protegidas y de conservación, que asumen la responsabilidad de su uso y manejo adecuado.

## 2. LA ASOCUCH

### 2.1 Evolución en el proceso de organización de la ASOCUCH

25. La ASOCUCH es una red de organizaciones conformada por 18 organizaciones con personalidad jurídica (cooperativas y asociaciones), 8 grupos de mujeres empresarias y 4 grupos de interés, en Huehuetenango, con más de 8,000 familias rurales, de los municipios de Chiantla, Todos Santos Cuchumatán, Concepción Huista, San Juan Ixcoy, San Pedro Soloma, Santa Eulalia, San Rafael la Independencia, San Sebastián Coatán y San Miguel Acatán

#### Área de acción de ASOCUCH



26. La ASOCUCH fue legalmente constituida en octubre del 2000 para asegurar la continuidad de la prestación de los servicios a las organizaciones locales agremiadas, al terminar el apoyo externo (PCUCH y PRODEFOR) y contar con una organización gremial que apoyara acciones y lograr complementariedad de productos, servicios, conocimientos, tecnología, pautas de comportamientos y actitudes. La mayoría de organizaciones afiliadas a la ASOCUCH, existían desde hace tiempo, sin embargo, habían tenido un desempeño bastante limitado, por los problemas derivados de la guerra interna, que afectó la región de los Cuchumatanes, agravando sus debilidades técnicas y financieras. Las instancias de participación se constituían por grupos de agricultores, organizados en cooperativas, asociaciones, grupos de interés, comités locales pro mejoramiento. De manera tradicional en la región, los hombres tenían más participación que las mujeres (en algunos casos las mujeres no participaban o lo hacían en forma marginal).

27. ASOCUCH antes de su constitución, inició sus actividades como un Comité de Usuarios que representaba a 16 organizaciones locales, atendidas por el PCUCH y se constituyó con líderes y lideresas de manera voluntaria y con asesoramiento de dos profesionales de la Unidad Ejecutora del PCUCH. Luego del funcionamiento de su Junta Directiva provisional durante 1998, su

formalización legal se da en octubre del 2000 y la elección de su primera Junta Directiva en enero de 2001, constituyéndose en una instancia de segundo piso, con funciones de gestión y coordinación. Sus funciones incluían la representación, articulación y canalización de demandas de organizaciones miembros, participación en el comité técnico del Fideicomiso heredado del PCUCH, promoción de inversiones y servicios de sus organizaciones y asesoría para su desarrollo empresarial, elaborar propuestas de políticas y estrategias ante el MAGA y otras entidades para el beneficio de los pequeños productores.

28. En 1996 y en el marco del PCUCH, se empezó a transferir recursos económicos y técnicos a las organizaciones, a fines de 1997 se propuso el funcionamiento de una instancia de organización propia de los beneficiarios del proyecto, conocida como el "Comité de Usuarios" que funcionaba como un enlace entre el proyecto y las organizaciones. Sin embargo, este tenía acciones limitadas, y cumplía únicamente funciones de representación de las organizaciones, y vigilancia en la asignación y buen uso de los recursos del proyecto. Esto generó algunos conflictos de intereses entre las organizaciones.

29. Durante 1998, con el Comité de Usuarios funcionando en forma estable, se incrementaron los beneficios de los servicios prestados por el proyecto, por la expansión de la estrategia de descentralización. En la medida que las organizaciones locales, asistidas técnicamente por el PCUCH, avanzaron en la experiencia de contratar en forma directa a técnicos, se profundiza la política de descentralización. Esto evidenció la capacidad de incidencia de las organizaciones y contribuyó a madurar la idea de una Asociación que les permitiera actuar de forma conjunta y fuerte en la gestión de sus intereses particulares y comunes. El funcionamiento del Comité de Usuarios, aún con limitaciones de acción y alcance, propició al PCUCH para que determinara que una alternativa viable para la continuidad de los servicios del proyecto y de defensa gremial, era la creación de la asociación. Para ello, facilitaron capacitación y asesoría a los miembros de las organizaciones, lo que constituyó la génesis de la ASOCUCH<sup>10</sup>.

30. Entre 1998 al 2000, dirigentes de las organizaciones locales con apoyo del PCUCH, se dedicaron a construir las condiciones para la formación de la ASOCUCH. Para lograr definir los objetivos de la Asociación y la integración de sus organizaciones socias, el PCUCH propuso la elaboración de un plan estratégico, base para que formalizar metas y actividades de los siguientes cinco años (2001-2005)<sup>11</sup>. Un hecho que resultó significativo para el proceso de consolidación de la ASOCUCH fue la declaración pública del MAGA, acordada por Decreto del 24 de junio del 2001, indicando que las organizaciones de la región debían canalizar sus gestiones de apoyo a través de la ASOCUCH, lo que elevó la credibilidad y atractivo de la asociación ante las organizaciones de base de la región<sup>12</sup>. A partir del 2004, PROCUCH inició el traslado de parte de sus técnicos a la ASOCUCH, para fortalecerla con asesoría y acompañamiento directo, y estos asumirían responsabilidades y roles definidos por la ASOCUCH. El personal de los componentes productivo y social, planificación y asesoría técnica y administrativa y contable, pasan a depender de la Asociación y se constituyen como parte de su personal.

---

<sup>10</sup> *La experiencia de organización de la Asociación de Organizaciones de los Cuchumatanes ASOCUCH. RUTA 2003*

<sup>11</sup> *Que contó con el apoyo de RUTA.*

<sup>12</sup> *La experiencia de organización de la Asociación de Organizaciones de los Cuchumatanes ASOCUCH. RUTA 2003*

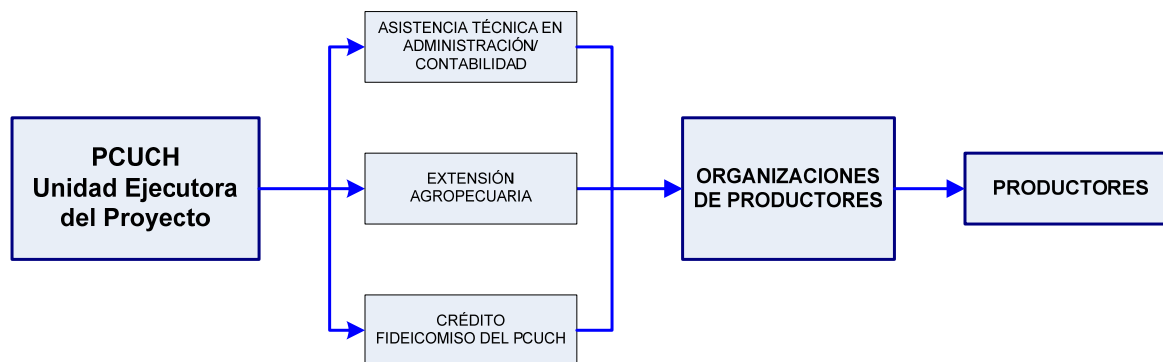
**Cuadro 2: Proceso de creación de la ASOCUCH**

Etapa	Años	Situación o Hito
<b>Organización inicial</b>	1994-2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se estableció el PCUCH y apoyó 3 tipos de grupos: organizaciones formales, población sin organización formal, y mujeres organizadas en bancos comunales.</li> <li>- Se inicia la transferencia de recursos y capacidades a las organizaciones</li> </ul>
<b>Creación de ASOCUCH</b>	1998-2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se conformó el Comité de Usuarios de servicios del PCUCH para control de la ejecución del proyecto.</li> <li>- Líderes de las organizaciones locales con apoyo de PCUCH promueven y forman la ASOCUCH con Junta Directiva Provisional.</li> <li>- Se constituyó legalmente la ASOCUCH</li> </ul>
<b>Fortalecimiento ASOCUCH</b>	2001-2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El MAGA indica que se debe canalizar el apoyo a organizaciones de la región a través de ASOCUCH</li> <li>- PROCUCH traslada parte de sus técnicos a la ASOCUCH</li> <li>- Transferencia progresiva y gradual de los servicios técnicos a las organizaciones locales</li> <li>- ASOCUCH gestiona y administra proyectos de MAGA, FAO, AGROCYT, AID</li> <li>- Suscribe convenios con AGEXPRONT para investigación de productos agrícolas no tradicionales</li> </ul>

## 2.2. Evolución en el proceso de prestación de servicios

31. El PCUCH en su inicio proporcionaba directamente los servicios de extensión y gestión de créditos a las organizaciones de productores beneficiarias. Posteriormente, la metodología de intervención cambió a la transferencia progresiva y gradual de recursos y personal a las organizaciones, con el fortalecimiento de sus capacidades, para la gestión y prestación de los servicios. El PCUCH cubría la totalidad del gasto por prestación de servicios a las organizaciones y productores. El fortalecimiento organizativo era para mejorar la capacidad de los productores en aspectos gerenciales, administrativos, financieros, organizativos y productivos.

**Esquema de trabajo inicial del PCUCH**

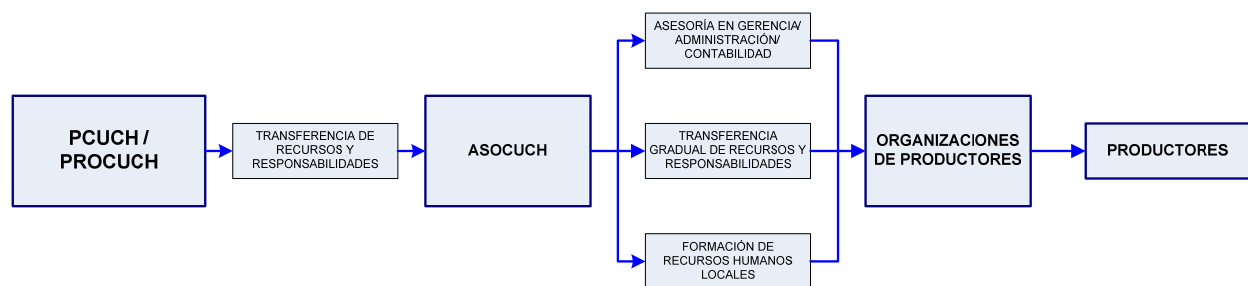


32. El enfoque de trabajo inicial era para generar un proceso de desarrollo basado en el aumento de la producción y capacidad productiva de las familias participantes. Posteriormente,

el enfoque fue mejorar la conservación y manejo de los recursos naturales, fortalecer la base productiva, con proyectos agro-silvo-pastoriles y descentralización de la gestión. Al final el enfoque<sup>13</sup> se orienta a fortalecer una red de organizaciones locales, formación de capital social, crear una mayor capacidad competitiva mediante cadenas de valor y alianzas entre empresas, productores, municipalidades, sector público y privado, y sostenibilidad financiera relacionada a un gradual mejoramiento de la calidad de los servicios.

33. Esta transferencia de servicios técnicos fue el inicio del empoderamiento, apropiación y sentido de pertenencia de las organizaciones de productores, la valorización y reconocimiento de sus capacidades, y donde los servicios empezaron a ser concretos y en función a necesidades reales, objetivos y percepciones de los productores, dando como resultado una mayor incidencia sobre las decisiones y el trabajo de los técnicos ubicados en las organizaciones de productores.

### Transferencia de recursos y responsabilidades a ASOCUCH



34. Como el proceso era complejo y largo por las condiciones socioeconómicas y políticas y el PCUCH tenía un período de ejecución definido, se determinó que, para la continuidad y consolidación en la prestación de servicios, se contara con una organización gremial sostenible con capacidades adecuadas para conducirlo. Al mismo tiempo, las organizaciones visualizaron la importancia y ventajas de la descentralización de los servicios y poder decidir sobre procesos, recursos y personal, y consideraron conveniente buscar la figura legal que las agremiara y continuar cuando la ayuda externa finalizara. Ambas inquietudes coincidieron en la necesidad de buscar mecanismos de soporte y continuidad al finalizar el proyecto. En esta fase, algunas organizaciones empiezan a absorber parcialmente los costos de los técnicos.

35. La estrategia de trabajo con las organizaciones socias se concentró en dos aspectos: la transferencia gradual de los servicios a las organizaciones y el fortalecimiento de su capacidad para su gestión (asesoría en gerencia, administración y contabilidad y formación de recursos humanos locales). La transferencia de recursos y responsabilidades a las organizaciones se dio como un complemento a la formación de recursos humanos, y que de manera progresiva y gradual fueran adquiriendo experiencia en la administración y asumiendo compromisos en el pago de los servicios.

36. La formación de las personas y desarrollo de las organizaciones iba acompañado de un enfoque a lograr alianzas estratégicas y vinculación con empresas privadas, donde las organizaciones se unían para lograr objetivos comunes, principalmente la comercialización de sus productos. Igualmente, lograr alianzas estratégicas con otras organizaciones de segundo

<sup>13</sup> Plan Estratégico 2005-2012 Asociación de Organizaciones de los Cuchumatanes –ASOCUCH- Unidos por el desarrollo de los Cuchumatanes. Marzo-Abril 2005

piso y empresas privadas, para participar de mejor forma en las cadenas productivas y en el procesamiento y comercialización de sus productos.

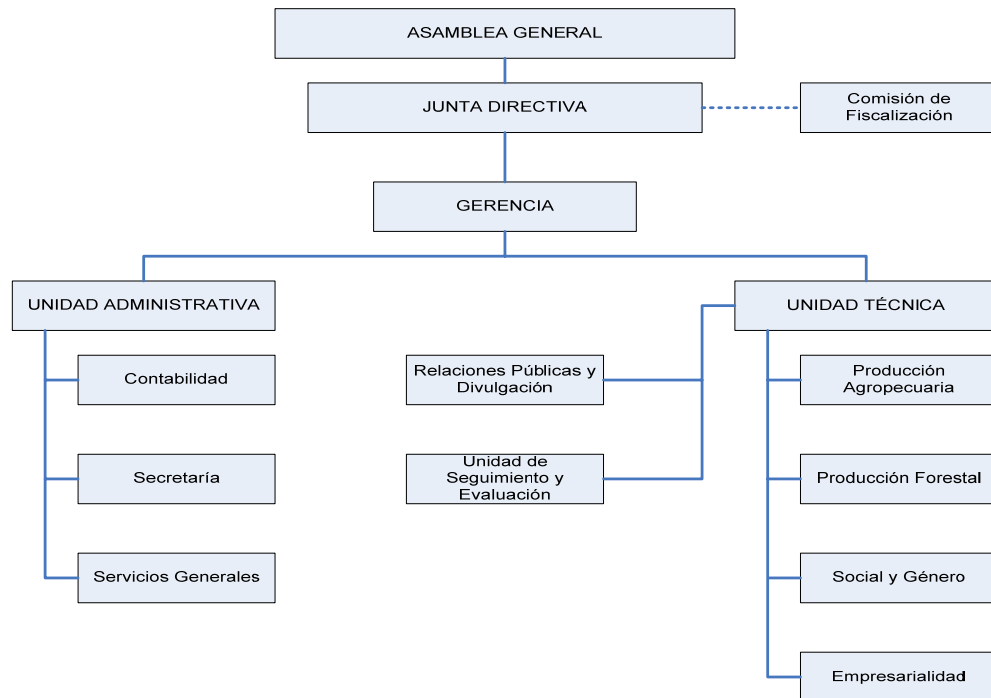
### 2.3. Esquema actual de prestación de servicios de la ASOCUCH

37. La ASOCUCH como organización de segundo nivel representa a las organizaciones formales y no formales (agremiadas) de pequeños productores de la región en las acciones que promuevan el desarrollo humano, asociativo, productivo, tecnológico, económico financiero y de investigación aplicada en forma permanente sobre la base del uso sostenible de los recursos naturales y la competitividad de la producción.

38. La ASOCUCH está constituida por los siguientes órganos: i) Asamblea General, autoridad máxima y se integra con representantes titulares y suplentes de cada organización; ii) Junta Directiva, órgano ejecutivo y administrativo, electa por asamblea general en reunión ordinaria por un período de tres años, con la posibilidad de ser reelectos por un período más; iii) la Comisión de Fiscalización, órgano encargado del control y la fiscalización de la asociación y está integrada por tres miembros electos en asamblea general ordinaria, por un período de tres años y con la posibilidad de ser reelectos por un período más.

39. La Junta Directiva dicta las directrices y políticas a la gerencia y coordinación técnica, en función al plan estratégico y objetivos de las organizaciones y estos órganos son los encargados de ejecutarlas. Para el desempeño de sus funciones la ASOCUCH ha desarrollado una estructura de organización que incluye personal técnico y administrativo en cada una de sus unidades, como se muestra en el organigrama a continuación:

#### ORGANIGRAMA DE ASOCUCH



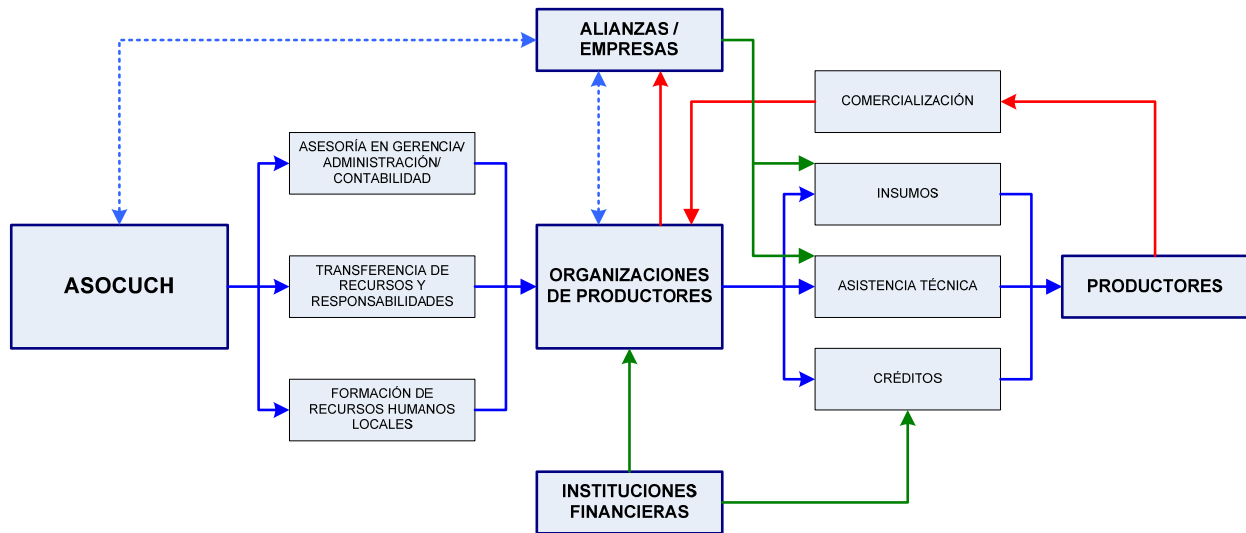
40. La ASOCUCH se ha posicionado como líder en la prestación de servicios, especialmente en los temas económicos y empresariales y mantiene un vínculo estrecho con organizaciones y empresas privadas, con quienes ha suscrito convenios. Parte del personal especializado de ambos proyectos, transferido a la ASOCUCH ha permitido que se mantenga y en muchos casos se mejore, el nivel técnico y la prestación de servicios. Recientemente, la ASOCUCH en los temas o campos que no son de su dominio técnico (biodiversidad, áreas protegidas, servicios ambientales, gestión ambiental) ha contratado vía convenios, a instituciones especializadas, organizaciones no gubernamentales o instituciones gubernamentales.

41. En servicios financieros, ASOCUCH forma parte del Comité Técnico del Fideicomiso a la producción (creado por PCUCH). Este fideicomiso tuvo problemas de morosidad desde el principio, por políticas de otorgar créditos sin garantía y todavía existen secuelas de esta situación en la cartera. ASOCUCH ha ido adquiriendo experiencia, principalmente con grupos de mujeres empresarias, quienes no recibían crédito. Esta experiencia está creciendo en monto y cobertura y según las tendencias y proyecciones, en los próximos cinco años se podrá atender a 26 grupos de mujeres empresarias con una cartera de cerca de US\$400 miles.

42. En la promoción y consolidación de las alianzas estratégicas, la asociación ha servido de facilitadora para instaurar los procesos y como mediadora para definir responsabilidades e intereses y resolución de conflictos cuando se presentan. También ha realizado alianzas con otras organizaciones de segundo piso en Huehuetenango para procesamiento y comercialización de café diferenciado. Las organizaciones productoras de hortalizas han establecido alianzas con empresas compradoras, que les proporcionan insumos y asistencia técnica a sus asociados y la producción se acopia a través de las organizaciones para entregarla a las empresas. Algunas de las organizaciones socias son cooperativas de ahorro y crédito y han sido calificadas como intermediarias financieras del Fideicomiso.

43. El desarrollo de una visión empresarial y ventajas competitivas complementa esta visión de conjunto, orientando esfuerzos para apoyar a organizaciones locales en la implementación de actividades productivas rentables, con un enfoque integral empresarial. La clave es identificar las ventajas competitivas existentes o potenciales de sus organizaciones y productores.

## Esquema de trabajo actual de la ASOCUCH



44. Un estudio de sistemas de producción realizado por la ASOCUCH para identificar los más importantes, fue el punto de partida para mejorar la productividad en el área, midiendo la eficiencia de los sistemas y las fincas. Para cada rubro productivo de cada sistema se realizó un análisis que permitiera determinar las intervenciones productivas y niveles de afectación por factores económicos, sociales y ambientales. A partir del estudio, cada organización está implementando una cartera de proyectos, donde el ingreso de todos contribuye a mejorar la eficiencia del sistema de producción del área y los ingresos económicos de los productores y sus organizaciones. El apoyo de ASOCUCH en este proceso incluyó:

- Definir con cada organización de productores la cartera de proyectos y priorizarlos en función a criterios económicos, sociales y ambientales, considerando factibilidad y viabilidad
- Definir un proyecto eje, como base de la generación de ingresos
- Formulación de los proyectos productivos considerando el análisis económico financiero
- Implementar instrumentos para evaluar los proyectos, e implementación de controles y registros de ingresos y egresos
- Definir responsabilidades de técnicos y Junta Directiva de cada organización, con la finalidad de hacer más eficientes los recursos y garantizar la calidad de bienes y servicios.
- Capacitar a productores y productoras en función de la actividad que realizan, en el proyecto productivo, para mejorar los niveles tecnológicos y la eficiencia de proyecto.
- Mejorar la cadena de valor de los productos, para incrementar los niveles de rentabilidad y competitividad de los productores, así como la comercialización de bienes y servicios
- Acompañar a Juntas Directivas y órganos directivos en la toma de decisiones y otras acciones relacionadas a los proyectos productivos.

45. El proceso de fortalecimiento a los productores miembros de las organizaciones con la prestación de servicios, ha tenido las etapas siguientes:

- De sistemas de producción tradicional a sistemas mejorados.
- Diversificación agrícola
- Diversificación de productos no agrícolas
- Aprovechamiento de la biodiversidad

46. De sistemas de producción tradicional a sistemas de producción mejorados. Se inicia con el estudio de los sistemas de producción, identificar los cuatro sistemas productivos más importantes (café orgánico y convencional, ovinos/papa/bosque y hortalizas diversificadas) y medir su eficiencia. Estos sistemas de producción fueron el punto de partida para mejorar la productividad en el área y las principales acciones ejecutadas fueron:

- En el sistema café orgánico se mejoró el manejo del cultivo y rendimientos, con prácticas de conservación de suelos, uso de abonos verdes y se realizó el proceso de certificación e inserción del producto al mercado justo. La productividad se mejoró en el incremento de rendimiento por unidad de área y mejora en el precio por ser un producto certificado.
- En el sistema café convencional, las intervenciones fueron orientadas a la mejora en los rendimientos del producto, uso de dosis óptimas de fertilizantes y manejo de podas, comercialización a mercados ventajosos y de manera directa con las empresas exportadoras. En ambos sistemas el siguiente paso que se está dando es la transformación del producto con marca de origen y mercados locales.
- El sistema ovinos/papa/bosque, que es dominio de los productores de la meseta, ha mejorado el manejo del cultivo de papa, producción de semilla de papa certificada y artesanal para mercado local y centroamericano. En la ovinocultura se han dado pasos importantes en manejo de rebaños, disminuyendo el sobrepastoreo y tiempo de mujeres y niños en el pastoreo; nutrición con nuevas prácticas alimentarias; sanidad animal; y mejora genética con importación de razas puras de hembras y machos, mejorando los índices zootécnicos y precio de venta con fines de reproducción. Se ha mejorado la cadena de valor, con procesamiento de productos cárnicos ovinos con producción de embutidos y cortes finos. El siguiente paso es la conformación de la cadena ovina nacional, con la cría de animales puros para exportación. En materia forestal, se han encaminado esfuerzos al manejo de bosques jóvenes, reforestación y regeneración natural, y está en estudio la industrialización de diámetros menores y el aprovechamiento de los bosques con fines productivos.

47. Diversificación Agrícola. Paralelo al mejoramiento de sistemas de producción tradicionales se inició la introducción de otros rubros productivos a los sistemas de producción caracterizados, dando énfasis a aquellos productos con potencial de mercado, adaptables al área, rentables y en armonía con el ambiente, para lo cual previo a su masificación se hicieron ensayos semi-comerciales. Entre estos productos están hortalizas de exportación con mercados definidos: haba dulce, arveja china y dulce, tomate y pimiento en condiciones controladas; hongos y frutales. En estos rubros productivos se busca hacer más eficiente los sistemas de producción, y se está iniciando el maquilado. También se tiene planificado realizar el procesamiento de alguno de estos productos para proporcionarle mayor valor agregado a la producción.

48. Diversificación de productos no agrícolas. Dadas las condiciones del área se están impulsando actividades no agrícolas de emprendimiento empresarial y comercial de grupos de mujeres empresarias, turismo comunitario, pago por servicios ambientales.

49. Aprovechamiento de la biodiversidad. El área tiene potencial económico en su biodiversidad, y existen oportunidades de aprovechamiento con fines de conservación y

beneficio para los pobladores rurales. Sin embargo, todavía requiere de investigación y de la búsqueda de nichos de mercado. Entre los rubros que se están dando aunque a niveles incipientes, están: miel silvestre, jaleas de plantas silvestres, plantas medicinales y hongos.

#### 2.4. Factores claves en el proceso de organización de los servicios

50. La ASOCUCH fue constituida con el claro fin de asegurar la continuidad de la prestación de servicios a las organizaciones locales agremiadas, una vez terminado el apoyo externo del proyecto PCUCH y para contar con una organización gremial que apoyara las acciones que una organización por si sola no podía lograr y garantizar la complementariedad e intercambio de productos, servicios, conocimientos, tecnología, pautas de comportamientos y actitudes.

51. El Estado a través del MAGA tuvo un papel determinante. Durante la década del 90 se inicia la reestructuración de las instituciones de gobierno, basado en la descentralización de los servicios a través de empresas prestadoras de servicios técnicos y no tanto con organizaciones de base. Sin embargo, en el caso del PCUCH y con la fuerte presencia del Comité de Usuarios inicialmente y después con ASOCUCH, el MAGA tuvo la visión para ajustar su estrategia, apoyando fuertemente la opción de brindar los servicios a través de las organizaciones de base. Es así que el Estado al apoyar este esquema de transferencia de responsabilidades y capacidades y recursos a las organizaciones privadas, mantiene un rol protagónico, brindando asesoría y capacitación para que el proceso se diera de forma gradual y acorde a los pasos o procesos definidos de manera participativa.

52. PCUCH, PROCUCH y sus cooperantes principales jugaron también un papel importante en la creación de ASOCUCH, y revisaron y corrigieron sus orientaciones estratégicas y políticas para la prestación de los servicios de apoyo a las organizaciones locales, para que se dieran de forma descentralizada y por las organizaciones. Con ello se expandió la política de descentralización del MAGA y las organizaciones se responsabilizaron por prestar los servicios a sus miembros. La presencia de la cooperación internacional como el FIDA y la cooperación del Gobierno de los Países Bajos, es determinante al avalar y empujar el proceso con aportes financieros y estratégicos. En la actualidad, ASOCUCH tiene relaciones técnicas y financieras con otros cooperantes en la ejecución de varios proyectos.

**Cuadro 3. Actores, intereses e incentivos en el proceso de organización de los servicios**

Actores	Intereses	Incentivos
MAGA	Descentralizar la prestación de servicios de apoyo a la producción	Canalizar las gestiones y apoyo de forma eficiente y con impacto rápido
PCUCH	Aumentar la producción y la capacidad productiva de la población campesina	Organización social, capacitación, asistencia técnica, crédito
PROCUCH	Mejorar la conservación y el manejo de los recursos naturales y fortalecer la base productiva	Ejecución de proyectos agro-silvo-pastoriles Aplicación del Programa de Incentivos Forestales
ASOCUCH	Mejorar la calidad y cobertura de los servicios de apoyo a la producción y comercialización de las organizaciones	Generación de mayores ingresos económicos de las organizaciones y productores

53. La estrategia de trabajo con las organizaciones se concentró en la transferencia gradual del manejo de los servicios y el fortalecimiento de las capacidades para la gestión y prestación

de los mismos. Al mismo tiempo que las organizaciones fueron adquiriendo experiencia en la administración de estos servicios, fueron asumiendo compromisos por el pago. El éxito de la ASOCUCH en el fortalecimiento de las organizaciones socias y la prestación de servicios se construye a partir de los siguientes elementos:

- a) La comprensión de la cultura organizativa local, con una larga y diversa tradición de participación en espacios familiares, comunitarios, productivos y comerciales.
- b) La capacitación y formación del recurso humano local para la sostenibilidad del proceso, para que ellos fueran los responsables de la prestación de los servicios.
- c) La transferencia de recursos y responsabilidades a las organizaciones, como complemento al proceso de formación, para que de manera gradual adquirieran experiencia en la administración y asumieran compromisos en el pago de los servicios.
- d) Las alianzas estratégicas y vinculación con empresas privadas y organizaciones, en función de objetivos comunes, principalmente para mejorar su inserción en cadenas productivas y procesamiento y comercialización de sus productos.
- e) Visión empresarial y desarrollo de ventajas competitivas para ejecutar actividades rentables con un enfoque integral y una visión y actitud empresarial. La clave fue identificar las ventajas competitivas existentes o potenciales de productores y sus organizaciones.

### **3. RESULTADOS ALCANZADOS**

54. La estrategia de trabajo con las organizaciones locales y ASOCUCH, se concentró en la transferencia gradual de los servicios de apoyo a la producción y el fortalecimiento de la capacidad de las organizaciones para la gestión y prestación de dichos servicios. Asimismo, para que las organizaciones fueran adquiriendo experiencia en la administración y asumiendo compromisos en el pago de estos servicios. A partir de la aplicación de esta estrategia, los resultados alcanzados se presentan a continuación.

#### **3.1. En las familias miembros de las organizaciones socias<sup>14</sup>**

55. Niveles de ingreso. El número de familias involucradas en las actividades con ASOCUCH, son 8,356 asociados, lo que significan más de 40,000 personas beneficiadas. Entre 1995 y 1996<sup>15</sup>, el ingreso por persona estaba por debajo de los US\$ 1,200 por año, con la ejecución de las actividades económicas productivas y mejora de su acceso a mercados y cadenas de valor, los ingresos han mejorado, incrementando a US\$1,600 a US\$1,900 anuales, lo que indica que se han acercado o superado el promedio del ingreso nacional (US\$1,700). Estos análisis no incluyen ingresos por remesas.

56. Nivel de vida<sup>16</sup>. Existen cambios visuales significativos en educación donde las organizaciones de base están gestionando apoyo para la implementación de establecimientos de educación secundaria, y muchos hijos e hijas de las familias socias están accedendo a la educación formal. En salud existen programas e instituciones que coordinan actividades con las organizaciones de productores para implementar jornadas de salud reproductiva y preventiva.

---

<sup>14</sup> Los datos mostrados son resultado de análisis recientes realizados en los estudios indicados a lo largo del documento y datos manejados por ASOCUCH.

<sup>15</sup> Estudio de la Línea Base

<sup>16</sup> No se tienen estudios específicos para medir los efectos e impactos en el nivel de vida. Se tiene contemplado realizar un estudio basal en el año 2007 que lo contempla.

En lo referente a las vías de acceso se han mejorado especialmente con carreteras con asfalto y de terracería donde antes eran de herradura. Igualmente se pueden apreciar cambios en la infraestructura habitacional en las comunidades de la región.

57. Generación de empleo. Cada organización de manera directa está generando en promedio 90 empleos permanentes sufragados con sus propios recursos, en cargos de gerentes, auxiliares de contabilidad, extensionistas campesinos, peritos contadores, ingenieros agrónomos y forestales. En lo referente a los empleos generados en las fincas, un 70% es mano de obra familiar, dando énfasis al costo de oportunidad, incidiendo en la reducción de la migración. En cuanto a mano de obra contratada se estima que se generan unos 500 empleos temporales y 250 empleos permanentes por año.

58. Diversificación productiva y tecnología. Además de mejorar la productividad de los cultivos tradicionales, se están abriendo espacios rubros con alto potencial de mercado, como las hortalizas de exportación (50 ha), semilla de papa (80 ha), frutales (20 ha) y rubros de producción bajo condiciones controladas (tomate y chile pimiento, con una producción de 40 a 50 toneladas por año). En la diversificación no agrícola se ha impulsado el comercio, servicios y procesamiento de productos agrícolas, pecuarios y forestales.

59. Uso óptimo de factores de producción. La mayor generación de ingresos familiares y de las organizaciones se está alcanzando mediante el incremento de la productividad por área, costos de producción competitivos, estándares de calidad en función a la demanda, inserción en la cadena productiva, mercados, comercialización y diversificación de la producción agropecuaria y forestal (incorporación de rubros productivos agropecuarios y forestales, y el eje principal identificado en los sistemas de producción).

### **3.2. En las organizaciones integrantes de la ASOCUCH**

60. Son 18 organizaciones agremiadas en ASOCUCH, 10 cooperativas y 8 asociaciones, con personalidad jurídica y cobertura en los 9 municipios de la Sierra. Estas organizaciones prestan servicios técnicos y de comercialización a sus asociados, especialmente en aspectos productivos agropecuarios y forestales. Otras organizaciones, como las cooperativas de ahorro y crédito prestan servicios financieros.

61. La estructura organizativa de las organizaciones parte de la asamblea general, la junta directiva en el caso de asociaciones, y consejo de administración en las cooperativas. Además cuenta con comisiones de educación, crédito, comercialización, mujer y vigilancia. Para operativizar sus acciones la junta directiva o consejo de administración delega en el gerente la conducción de la organización. En cada organización existe un equipo técnico local conformado por gerente, auxiliar de contabilidad y dos técnicos locales agropecuarios y forestales, además tiene personal profesional compartido para varias organizaciones, como contadores e ingenieros agrónomo y/o forestales, sufragado en parte por la organización y un subsidio que ASOCUCH gestiona con la cooperación internacional y el MAGA.

62. Capacidades de gestión y administración de recursos. Debido al intensivo proceso de capacitación a que han sido sometidos los diversos órganos, han adquirido diversas capacidades, lo que las caracteriza en su mayoría, como organizaciones de éxito y grandes probabilidades de alcanzar la sostenibilidad y autogestión. Pero es importante notar que el

desarrollo de las organizaciones no ha sido equilibrado y hay algunas con debilidades administrativas y técnicas. Muchas han adquirido visión y actitud empresarial y desarrollan proyectos productivos y rentables, realizan alianzas entre ellas mismas y tienen vinculación con empresas privadas mediante contratos y acuerdos comerciales. Con el gobierno y organismos cooperantes hacen gestiones con enfoque de subsidiaridad y complementariedad, especialmente para la implementación de infraestructura, equipo e introducción de nuevas actividades productivas y tecnologías.

63. Acceso a mercados y otros servicios. Al inicio del PCUCH y luego en el PROCUCH los servicios de mercado y comercialización eran ejecutados en la coordinación de comercialización de la UEP y las organizaciones tenían una participación pasiva. Durante el proceso de fortalecimiento las organizaciones fueron adquiriendo capacidades necesarias para realizar los contactos y transacciones comerciales con apoyo de los técnicos. En la actualidad se tienen contratos firmados con empresas privadas agroexportadoras, con las organizaciones de productores o directamente con la ASOCUCH. Los contratos se realizan con ASOCUCH cuando se está produciendo y comercializando un producto que lo producen varias organizaciones de productores involucradas, y ASOCUCH es la responsable de la negociación y todo el proceso de comercialización.

64. Capitalización económica. Las organizaciones han aumentado su capital contable y prácticamente todas se han capitalizado. Las líneas productivas más rentables varían por organización, pero en general se reporta por utilidades generados en las tiendas de insumos y/o consumo, intereses por servicio de crédito, compra/venta de ovinos y comercialización de otros productos de lo/as socio/as, porcentaje que cobran por servicios forestales y servicios veterinarios. Las cooperativas son las que muestran una tendencia constante a su capitalización, debido principalmente a la captación de ahorros de sus miembros<sup>17</sup>. Como producto de estos esfuerzos, se están generando volúmenes considerables de café, convencional y orgánico, semilla de papa, hortalizas en condiciones controladas (tomate y chile pimiento en invernaderos) y de exportación (haba, arveja).

**Cuadro 4: Producción de las organizaciones asociadas**

PRODUCTOS	2001			2005		
	Área Cultivada (ha)	Producción (qq)	Valor (Quetzales)	Área Cultivada (ha)	Producción (qq)	Valor (Quetzales)
CAFÉ (Convencional)	400	13,800	6,900,000	400	15,640	7,820,000
CAFÉ ORGÁNICO	279	5,134	5,646,960	350	10,063	11,068,750
HABA	-	-	-	31	5,633	1,013,990
ARVEJA	-	-	-	4	915	297,440
PAPA (Semilla)	9	3,912	586,845	14	6,440	966,000
PAPA (Consumo)	150	69,000	3,450,000	150	120,750	6,037,500
COLIFLOR	-	-	-	15	7,084	936,000
ZANAHORIA	-	-	-	-	-	640,000
PRODUCCIÓN INVERNADEROS	-	-	-	-	-	208,800
HONGOS	-	-	-	-	-	30,280
CARDAMOMO	-	-	-	-	-	200,000
PILONES	-	-	-	-	-	420,000

<sup>17</sup> Adicionalmente, a los ahorros generados por las actividades productivas y comerciales, también captan ahorros provenientes de remesas familiares de migrantes

65. Sostenibilidad. En términos de sostenibilidad económica y de los servicios, tema que se puntualizó desde el inicio del modelo de descentralización, se muestran resultados importantes. Actualmente el 70% de las organizaciones sufragan un 40% del costo de los servicios financieros y no financieros. Este resultado es halagador esperando que en los próximos cinco años se puedan alcanzar la cobertura de un 60%. El aumento del número de asociados por organización y organizaciones afiliadas a ASOCUCH valida la apropiación del proceso. La membresía de las organizaciones ha aumentado para el 2005 (en el 2001 habían 7,150 socios y en el 2005 se reportan 8,356), y un 52% son mujeres.

66. En todo el proceso de fortalecimiento de los sistemas de producción agrícola y no agrícola, las acciones están orientadas al mejoramiento tecnológico y generación de mayores beneficios económicos para la capitalización de los productores y las organizaciones. Asimismo, se ha fortalecido el proceso de comercialización a través de las alianzas con empresas compradoras de hortalizas, que proporcionan insumos y asistencia técnica, y las organizaciones acopian la producción. Los principales resultados alcanzados por las organizaciones asociadas a la ASOCUCH, durante el período 2001-2005, se resumen a continuación.

**Cuadro 5: Resumen de los resultados alcanzados por las organizaciones**

Indicadores	2001	2005
Número de Asociados	7,150	8,356
Porcentaje de mujeres en asociados (%)	27	30
Monto de Capital Contable (Miles de US\$)	700	1,200
Grupos de mujeres empresarias	3	8
Monto otorgado a empresarias (Miles de US\$)	24.0	43.2
Valor producción agrícola (Miles de US\$)	2,211	3,951
Beneficios en Incentivos Forestales (Miles de US\$)	-	2,008

### 3.3. Resultados obtenidos en la ASOCUCH

67. En lo organizativo.<sup>18</sup> La principal fortaleza de la ASOCUCH son sus organizaciones asociadas y el valor que éstas le dan al estar organizadas y obtener resultados de los distintos procesos emprendidos. Esto le imprime una gran fortaleza por su alta capacidad para tomar decisiones consensuadas desde el ámbito local y con amplia participación de las distintas organizaciones agremiadas, producto de una red organizativa, en la cual participan organizaciones y la misma Junta Directiva. Además, se agrega las habilidades para la administración financiera, contable y de recursos humanos que ido desarrollando.

68. Estos resultados se derivan en gran medida de contar con su personalidad jurídica, la que le garantiza un ámbito de relaciones formales con distintas organizaciones de la región y fuera de ésta, y asumir compromisos legales y contractuales. Asimismo, cuenta con estatutos de constitución claramente definidos, un esquema de organización que le permite ordenar y distribuir distintas funciones a sus órganos directivos y una planificación y estrategia que define su pauta de desarrollo.

<sup>18</sup> *La experiencia de organización de la Asociación de Organizaciones de los Cuchumatanes ASOCUCH. RUTA 2003*

69. Para la consolidación y fortalecimiento de las organizaciones, ha sido determinante la apropiación y reconocimiento<sup>19</sup> de estas con la ASOCUCH. En la ASOCUCH se evidencian varias formas de apropiación, tales como, niveles crecientes de participación de las organizaciones, desde el inicio hasta en la actualidad (el número de organizaciones afiliadas se ha duplicado y se ha fortalecido la ASOCUCH como una organización de segundo grado para articular a dichas organizaciones); la procedencia de los miembros de la Junta Directiva de la asociación (en todos los casos miembros de las organizaciones de base) y la representación en la asamblea de todas las organizaciones de base de la ASOCUCH, que ha permitido el desarrollo de un capital humano basado en el fortalecimiento de las capacidades de los miembros de la ASOCUCH y de las organizaciones locales.

70. Resultados económicos. La ASOCUCH desde su creación ha sido financiada con fondos provenientes del PCUCH y posteriormente del PROCUCH, sin embargo, ha estado trabajando en un proceso que le permita alcanzar una sostenibilidad financiera en el mediano plazo, que incluye el fortalecimiento y consolidación de sus fuentes de ingresos. Adicionalmente a los fondos de los proyectos, las fuentes de ingresos para la operación de la ASOCUCH (en una proporción menor al 30% de sus requerimientos), han sido los generados por la prestación de los servicios a las organizaciones y otras entidades de desarrollo, tales como, formulación y gestión de financiamiento para proyectos productivos de las organizaciones agremiadas, servicios financieros otorgados a los bancos comunales, capacitación y asesoría en temas especializados, administración de proyectos y/o convenios, asistencia técnica en producción, negociación y comercialización. La ASOCUCH todavía requiere de financiamiento externo para consolidar el proceso de prestación de servicios a las organizaciones agremiadas.

71. Resultados como proveedor de servicios no financieros. El éxito de ASOCUCH como proveedor de servicios no financieros se asocia en su capacidad de dar respuesta a las necesidades de las organizaciones agremiadas y la población de su área de influencia. La ASOCUCH se constituyó como una alternativa de servicio en muchas comunidades que carecían de cobertura por parte de otras instituciones o entidades y en una alternativa de organización de segundo piso. La ASOCUCH amplió las expectativas de las organizaciones locales y su posibilidad de ser más efectivas en gestiones ante el MAGA y los organismos internacionales, además logró reconocimiento como interlocutor legítimo ante instituciones gubernamentales y no gubernamentales<sup>20</sup>.

72. La confianza de organismos nacionales e internacionales a la ASOCUCH y la apropiación de ésta de parte de directivas locales, ha llevado al mejoramiento e incremento de los servicios a organizaciones agremiadas. Esto ha conducido a la aprobación de proyectos administrados por ASOCUCH que fortalecen a sus organizaciones asociadas, préstamos para el funcionamiento de bancos comunales, y financiamiento para proyectos productivos. Cabe destacar el acompañamiento de la ASOCUCH a las organizaciones en administración, recursos financieros y humanos y mediación de conflictos eventuales entre directivos de las organizaciones y técnicos de los diferentes proyectos, así como en el desarrollo de capacitación a directivos, gerentes y personal local de las organizaciones.

---

<sup>19</sup> 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 para las organizaciones locales participantes (La experiencia de organización de la ASOCUCH. RUTA 2003)

<sup>20</sup> La experiencia de organización de la Asociación de Organizaciones de los Cuchumatanes ASOCUCH. RUTA 2003

73. La ASOCUCH ha estado involucrada en la formulación, administración y/o ejecución de varios proyectos, en base a convenios o acuerdos. Algunos de los cuales les ha permitido fortalecer su capacidad técnica y administrativa, experiencia en la gestión y administración de proyectos y en otros niveles, las organizaciones asociadas han mejorado su administración y gerencia, aumentado membresía, democratizado los procesos y propiciado la equidad de género a través de acciones afirmativas. Algunos de estos proyectos son los siguientes. A partir del 2001 la ASOCUCH inició como una instancia de la sociedad civil para prestar servicios a través de las capacidades existentes en las organizaciones de base, su primera experiencia la realizó con el Proyecto AGIL, con financiamiento de la Agencia para el Desarrollo Internacional (AID), para la prestación de servicios técnicos en el municipio de San Mateo Ixtatán del departamento de Huehuetenango, por tres años, usando la metodología y estrategias aplicadas durante la ejecución del PCUCH.

**Cuadro 6: Resumen de principales proyectos ejecutados por ASOCUCH**

Proyecto	Organismo
Convenio de coadministración de áreas protegidas	FUNDAECO
Manejo Sostenible de Recursos Naturales PROCUCH	Gobierno de los Países Bajos, MAGA
Fortalecimiento institucional de ASOCUCH	FIDA
Micro finanzas con grupos de mujeres empresarias	FONAGRO-MAGA
Desarrollo de la ovinocultura	AGROCYT
Invernaderos para producción de pilones de hortalizas y apriscos aéreos para estabulación de ganado ovino	FAO
Proyectos productivos semi comerciales agrícolas y forestales	PROFRUTA y AGEXPRONT
Desarrollo Forestal, Conservación de la Biodiversidad, Empoderamiento Comunitario y Gobernabilidad Ambiental Democrática	Embajada Real de los Países Bajos
Proyecto Productivo	En gestión con MAGA y Embajada Real de los Países Bajos

74. Resultados como proveedor de servicios financieros. El PCUCH constituyó el fideicomiso "Fondo para la Producción del Proyecto de Desarrollo Rural de la Sierra de los Cuchumatanes" para atender las demandas de sus beneficiarios. Sin embargo, por las políticas crediticias de la época, se otorgaron préstamos individuales sin suficiente garantía que generó una cartera en mora de casi 30% lo que ha incidido en los resultados del fideicomiso. Como parte de la liquidación del PCUCH se transfirió el fideicomiso a la administración de ASOCUCH sin realizar ningún saneamiento de su cartera. La cartera vencida está constituida por préstamos otorgados a no asociados de las organizaciones, lo que ha dificultado su recuperación. También incluye préstamos a asociados, y donde las mismas organizaciones han asumido el saneamiento, logrando en la mayoría de casos con su recuperación, bajar los índices de mora a casi 5%.

75. Dentro de las organizaciones aglutinadas en ASOCUCH existen 10 cooperativas, que captan ahorros de sus asociados, una importante fuente de financiamiento para las actividades económicas de sus asociados. Asimismo, algunas de estas cooperativas han sido calificadas como intermediarias financieras del Fideicomiso. Estas cooperativas aplican garantías

tradicionales y no tradicionales, y financian proyectos productivos rentables y con mercado, lo que ha generado bajos índices de mora (menores a 3% en casi todos los casos).

76. A pesar de las debilidades de las organizaciones y sus limitaciones, muchas han podido actuar como intermediarias financieras, y manejar financiamientos de instrumentos gubernamentales (Dacrédito –que incluye seguro agrícola- y FONAGRO, programas del MAGA) y convenios con empresas compradoras que están otorgando anticipos sobre producción (insumos y asistencia técnica) controlados por las organizaciones y descontados en las liquidaciones correspondientes a la entrega de los productos.

#### **4. CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS**

##### **4.1. Cambios en la ASOCUCH y organizaciones socias como proveedoras de servicios financieros y no financieros**

77. La prestación de servicios a través de las organizaciones, ha mejorado la capacidad gerencial, técnica y administrativa de directivos y técnicos locales, debido a que son los propios líderes los responsables de asumir compromisos y responsabilidades y aportar recursos económicos con enfoque de complementariedad para sufragar el pago de los servicios técnicos. Es un modelo eficaz, genuino y liderado por los propios productores y con un fuerte acompañamiento de técnicos profesionales contratados por ellos mismos.

78. Desde la conformación del Comité de Usuarios en 1998 a la actualidad, se aprecian importantes avances en las capacidades del cuerpo directivo de la ASOCUCH, para dirigir un desarrollo más incluyente, participación más activa y de mayor claridad para orientar el desarrollo entre sus organizaciones asociados, buscando emprender actividades generadoras de ingresos y sostenibles. Sin embargo el camino recorrido no ha sido fácil, han habido aciertos y desaciertos, no es fácil romper paradigmas y propiciar un desarrollo participativo, incluyente y con equidad, con cambios de estructura, pensamiento y actitud. Es ahora después de casi diez años, cuando el fortalecimiento organizacional se traduce en beneficios tangibles para las organizaciones y sus socios.

79. El fortalecimiento a la capacidad local impulsado por la ASOCUCH, ha venido a romper paradigmas y esquemas tradicionales y ha planteado grandes dilemas y expectativas en instituciones y profesionales. Durante mucho tiempo habían prevalecido estructuras con esquemas y visiones jerárquicos (de arriba a abajo), y poca visión de la importancia de la participación de organizaciones en la toma de decisiones y ejecución de acciones. La experiencia de ASOCUCH ha demostrado que con una fuerte presencia institucional y apoyo determinante, es posible alcanzar niveles de desarrollo a nivel local, que sean sostenibles.

80. Esta nueva modalidad mostrada por la experiencia de ASOCUCH y sus organizaciones miembros, se centra en un proceso dinámico participativo, protagónico y autogestionario, liderado por productores organizados, que asumen el reto y compromiso de conducir los procesos de desarrollo con equidad y con visión. El impulso de este nuevo paradigma, pone énfasis en los siguientes aspectos:

- a) La participación consciente y activa de familias campesinas, y en este caso particular, indígenas, que organizados están representados en su más alto nivel con imagen y credibilidad.
- b) El fortalecimiento organizativo y gerencial de las organizaciones locales es posible, estableciendo instrumentos de control, seguimiento y para la toma de decisiones.
- c) La generación de ingresos económicos es fundamental como base para emprender mejoras en los aspectos sociales e impulsar un crecimiento con equidad, basado en la producción de bienes y servicios y en la mejora de la cadena de valor de los productos.
- d) La formación y capacitación permanente de técnicos locales como pilares fundamentales para hacer competitivo el territorio y mejorar las economías locales.

81. La ASOCUCH se prepara para alcanzar su sostenibilidad financiera en el mediano plazo, lo que incluye el fortalecimiento y consolidación de sus fuentes de ingresos, que tienden a ser crecientes conforme se desarrollan los ejes del Plan Estratégico 2005-2012. Las principales fuentes de ingresos de la ASOCUCH se basan en la prestación de servicios a sus organizaciones asociadas:

- a) Servicios financieros, coadministrando el fondo de fideicomiso, logrando mejorar la eficiencia de la cartera, beneficiando a grupos de mujeres empresarias con programas específicos de asistencia financiera innovadores, para la implementación de negocios productivos agrícolas y no agrícolas.
- b) Gestión (formulación y apoyo a la ejecución) de proyectos rentables, buscando mercados y estableciendo convenios con empresas compradoras, y ejecutados por las organizaciones. Actualmente hay formulados varios proyectos (hortalizas de exportación, miel, hongos comestibles, producción bajo condiciones controladas, artesanías, turismo comunitario, ovinos) y se iniciará próximamente su ejecución. El apoyo financiero gestionado es para complementar inversiones y costos de funcionamiento. Por este servicio la ASOCUCH cobra a las organizaciones locales un 10% del monto del financiamiento, para sufragar los costos de la formulación, gestión y administración.
- c) Administración de proyectos y/o convenios, por los que cobra 7.5% por gastos de administración. Actualmente está ejecutando un proyecto de manejo ambiental financiado por la cooperación holandesa y administraría otros dos proyectos en el corto plazo.
- d) Capacitación y asesoría: La ASOCUCH presta este servicio en temas especializados a las organizaciones asociadas y otras entidades de desarrollo.
- e) Asistencia técnica especializada en producción, negociación con empresas agro exportadoras y comercialización, percibiendo ingresos de entre 5 y 10% sobre el precio de venta del producto.
- f) Servicios de maquila, previsto en el futuro, para embalaje y maquilado primario de productos hortícolas en alianzas con otras organizaciones locales.

82. Se ha avanzado en la consolidación de las organizaciones y es en este momento, en que el fortalecimiento y la creación de capital social, están encontrando espacios para consolidar los procesos productivos ligados a mercados seguros y ventajosos. La mayoría de las

organizaciones tienen ahora sistemas y estructuras administrativas eficientes y transparentes y han negociado el acompañamiento de los procesos productivos y acceso a mercados exigentes en condiciones de calidad, precio y oportunidad.

83. Las organizaciones que anteriormente realizaban convenios con el PCUCH, y luego con el PROCUCH, han establecido y consolidan relaciones de trabajo con ASOCUCH, en base a un plan de trabajo elaborado y presentado por cada organización, donde se especifican resultados y productos y los recursos necesarios para ejecutarse. Se indica el aporte de la organización y lo que solicita al cooperante. El plan de trabajo va acompañado de los planes de negocio o proyectos a ejecutar. La ASOCUCH ha transferido recursos (físicos, humanos y económicos) y responsabilidades a las organizaciones, que de manera progresiva y gradual han adquirido experiencia en la gestión administrativa y técnica y asumido compromisos para el pago de los servicios técnicos. Esto les permite contar con capacidades para prestar asistencia técnica a sus socios y otros productores.

84. Bajo esta modalidad se transfirieron a las organizaciones cerca de US\$800 mil dólares (en el 2006 fueron casi US\$300 mil, similar al proyectado en 2007), con desembolsos trimestrales y liquidados en base a un informe financiero-técnico, siendo todos los recursos administrados por las mismas organizaciones. Los recursos propios son producto de utilidades generadas de los proyectos productivos, que se depositan al fondo de asistencia técnica de la organización. Los técnicos son contratados y remunerados en base a servicios prestados, productos o comisiones.

85. Las organizaciones se han especializado y diversificado y los sistemas de producción priorizados (café orgánico, café convencional, hortalizas diversificadas y ovinos-papa-bosque), avanzan en mejorar tecnología, rendimientos, procesamiento y comercialización, con personal local, técnico y administrativo, especializado para facilitar la autonomía y sostenibilidad de los procesos. Los sistemas de producción han evolucionado y cuentan con asistencia técnica y financiera en un marco de sostenibilidad y los proyectos productivos comienzan a generar fondos para costear su asistencia técnica. Se conocen los rubros que por su naturaleza y escala, necesitan un subsidio, las opciones de diversificación y potencialidad de las alianzas entre organizaciones, para crear bloques solidarios, incluyentes y altamente responsables.

86. Asimismo, las organizaciones presentan un mayor potencial productivo y mayores ventajas competitivas, y están haciendo esfuerzos para mejorar la cadena de valor de sus productos y emprendiendo proyectos productivos rentables orientados a mercados definidos y vinculados con empresas agroexportadoras, confiables y seguras. Las organizaciones están administrando de manera transparente sus recursos económicos y han adquirido una visión y actitud empresarial.

87. Muestran capacidad instalada y cuentan con recursos físicos (infraestructura, oficinas, mobiliario, equipo), humano (técnicos y profesionales agrónomos, forestales, pecuarios y contadores y técnicos locales agropecuarios y forestales), y en el aspecto metodológico cuentan con planes de manejo de los rubros productivos más importantes, módulos de capacitación para facilitar procesos sistémicos de capacitación a los productores y productoras y material didáctico con técnicas de extensión y comunicación. Esta capacidad instalada les permite prestar diversos servicios que les están generando ingresos y les permitirán en su momento, su sostenibilidad financiera, entre estos se mencionan los siguientes:

- a) Servicios de comercialización y acopio de la producción de sus miembros, cobrando un margen del precio de venta por la prestación del servicio. Cuatro organizaciones han implementado este servicio con habas, arveja, papa (semilla y consumo) y coliflor; y la mayoría lo hace con café convencional y orgánico.
- b) Servicios financieros, con fondos de capitalización y colocan recursos en créditos a sus asociados, principalmente para microempresas. Además existen organizaciones que incluyen dentro del crédito un porcentaje para el pago de servicios de gestión crediticia. Las cooperativas también prestan servicios de ahorro, y algunas captan remesas familiares.
- c) Venta de insumos agropecuarios y productos para consumo familiar, a través de tiendas de insumos agrícolas y botiquines pecuarios, de productos de consumo, que benefician a sus asociados con mejores precios y generan márgenes de utilidades que capitalizan las organizaciones.
- d) Asistencia técnica, a través de los técnicos de las organizaciones y recientemente algunos están proporcionando asesoría a otras organizaciones no afiliadas a ASOCUCH en la construcción y operación de invernaderos.
- e) Ejecución de proyectos productivos de las organizaciones, agrícolas, pecuarios, forestales y de microempresas, que también les generan ingresos.
- f) Procesamiento y maquilado primario, con la finalidad de alargar la cadena de valor de los productos. Actualmente tres de las organizaciones están prestando servicio de procesamiento de productos cárnicos ovinos, madera y maquilado de hortalizas, que además de generar ingresos a las organizaciones, generan empleos a sus asociados y otros pobladores rurales.
- g) Incentivos Forestales, ejecutado por algunas organizaciones que tienen proyectos forestales (reforestación, regeneración natural y manejo de bosques naturales) obteniendo ingresos por incentivos forestales del PINFOR y el Fondo para la Conservación. Por otra parte, en los proyectos forestales de sus asociados que aplican a los incentivos forestales, las organizaciones cobran entre 8 y 12% por gestiones y asistencia técnica proporcionada.

## 4.2. Lecciones aprendidas

88. La propuesta de organización de la ASOCUCH y su antecesor, el Comité de Usuarios del PCUCH, se basaba en el desarrollo de alianzas estratégicas entre el sector público y privado, para proveer servicios entre sus organismos miembros, donde ha sido clave la confianza desarrollada y credibilidad, constituyéndose en una alternativa en la provisión de servicios en comunidades que antes carecían de éstos.

89. En este proceso la unidad ejecutora del PCUCH, paralelo a la transferencia de recursos y responsabilidades a las organizaciones de base, desarrolló el recurso humano local en lo social, productivo y organizativo. Fortaleció las estructuras organizativas atendiendo los problemas que habían enfrentado durante el período del conflicto armado, y regeneró el tejido social, devolviendo la confianza a los pobladores rurales de la Sierra. La relación del PCUCH con las organizaciones de base, inicia también un proceso de comunicación y relaciones institucionales con los gobiernos locales para trabajar de manera conjunta e implementar acciones en función de planes municipales, impulsando vías de acceso en áreas de potencial productivo.

90. Este modelo de descentralización de los servicios de apoyo a la producción y comercialización impulsado por el PCUCH, PROCUCH y el MAGA, rompió paradigmas y esquemas tradicionales y un dilema mental en muchas instituciones y profesionales que no consideraban la

participación de productores en la toma de decisiones y ejecución de acciones. Esta nueva modalidad se centra en un proceso dinámico participativo, protagónico y autogestionario, liderado por productores organizados, quienes asumieron el reto y compromiso de conducir los procesos de desarrollo con equidad y con visión.

91. El escenario de este nuevo paradigma, a través de la formación y fortalecimiento de la ASOCUCH, puso énfasis en los siguientes aspectos:

- a. participación consciente y activa de productores organizados representados en el más alto nivel con una organización de segundo grado con imagen y credibilidad;
- b. formación y capacitación permanente de técnicos locales como los pilares fundamentales para continuar con la prestación de servicios técnicos y apoyar la conducción de las organizaciones, cuando la cooperación externa disminuya o desaparezca,
- c. fortalecimiento organizativo y gerencial de las organizaciones de productores como instrumentos de control, seguimiento y de toma de decisiones,
- d. 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,
- e. un fuerte involucramiento de actores externos como el MAGA y la cooperación internacional, como los ejes que apoyan, acompañan y asesoran los procesos.

92. Un factor importante, producto de la implementación del modelo de descentralización de servicios técnicos, es el hecho que este proceso debe de ir acompañado de un programa de capacitación en servicio de líderes, directivos y técnicos en aspectos técnicos, gerencial, administrativos y de relaciones humanas, con la finalidad de ir asimilando el proceso de transición y de consolidación. Durante la ejecución del PCUCH, el proceso de descentralización fue acompañado por técnicos de la Unidad Ejecutora del Proyecto-UPE y del Comité de Usuarios, y cuando inició el PROCUCH, el proceso continuó su implementación, pero transfiriendo a las organizaciones toda la potestad de decidir.

93. Al no estar preparadas las organizaciones para asumir determinadas responsabilidades, es posible que algunos líderes y directivos de organizaciones tomen decisiones con criterios no adecuados y se generen conflictos con el personal técnico, o que los técnicos no reconozcan la nueva autoridad con la que tienen que tratar. La presencia de una organización como la ASOCUCH permitió en este caso, que el proceso se reorientara con el fortalecimiento y acompañamiento a las Juntas Directivas de las organizaciones, hasta que se transformaran en órganos competentes para la toma de decisiones y asumieran la responsabilidad en la conducción. Con esto se evidencia 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.

## **5. DESAFÍOS FUTUROS Y RECOMENDACIONES**

94. La ASOCUCH ha alcanzado algunos logros y avances, pero también tiene desafíos toda vez que ella misma y las organizaciones socias, aún requieren de acompañamiento técnico y

financiero para consolidarse como líder en la prestación de servicios en la región. Algunos aspectos a atender son:

- a. Consolidar acciones dirigidas al manejo y uso adecuado de los recursos naturales ligados a la producción agropecuaria.
- b. Incrementar las áreas de producción de los proyectos de diversificación (como frutales, invernaderos, hortalizas de exportación, hongos, semilla de papa y ovinos), articulados a cadenas de valor y canales de comercialización, con la finalidad de obtener márgenes de ingreso que permitan el pago de la asistencia técnica.
- c. Consolidar el posicionamiento de productos con ventajas comparativas (semilla de papa, cafés diferenciados y embutidos de carne ovina)
- d. Consolidar el uso y apropiación de instrumentos y sistemas técnicos/organizativos (como seguro agrícola, fondo de asistencia técnica, planes de manejo, comisiones, convenios y contratos) que las organizaciones locales requieren para manejar la producción y comercialización de manera organizada y competitiva
- e. La experimentación e innovación tecnológica orientada hacia buenas Prácticas agrícolas y de manufactura para dar respuesta a los retos de la competitividad y al cambio climático que ya es un problema en el área.

95. Para ello, la ASOCUCH 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 las organizaciones afiliadas. Esto significa que la ASOCUCH deberá fortalecer sus vínculos como red<sup>21</sup> horizontal de organizaciones locales 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 propio y de las organizaciones que la componen.<sup>22</sup>

96. La ASOCUCH deberá promover la participación a nivel de la unidad familiar, la organización, la comunidad y el municipio, fortaleciendo capacidades de propuesta, de negociación y de diálogo, para poder incidir en sus organizaciones, gobiernos locales y mecanismos de participación regional y nacional. En particular, fortalecer la vinculación de la ASOCUCH con otras redes de la sociedad civil organizada, como el Consorcio Unidos para el Desarrollo, integrado por varias organizaciones de segundo piso de Huehuetenango. 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 hacer cumplir compromisos derivados de convenios y contratos que involucran el quehacer de sus miembros, así como, incidir en instancias del gobierno, sobre políticas sectoriales y crear espacios de participación para hacer propuestas, gestiones y negociaciones ante instancias nacionales y regionales, como el Consejo Departamental de Desarrollo-CODEDE.

---

<sup>21</sup> Se conforma en torno a una temática e interés común, con actores locales, recursos y relaciones de intercambio o interdependencia, para lograr complementariedad e intercambio. El intercambio de información y de conocimiento es la actividad básica de la red (Plan Estratégico 2005-2012 de ASOCUCH).

<sup>22</sup> El capital social se forma con relaciones sociales de confianza, cooperación y reciprocidad, y la capacidad de las personas de trabajar en grupo. Es la capacidad para cooperar y regular sus conflictos democráticamente. El capital social de la ASOCUCH son las relaciones de confianza entre las organizaciones y sus asociados y se expresa en las acciones que se generan por tener propósitos conjuntos. (Plan Estratégico 2005-2012 de ASOCUCH).

97. Deberá fortalecerse la cultura de democratización interna en la red de organizaciones locales, promoviendo responsabilidades y capacidades compartidas, mediante comisiones inter 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 ASOCUCH 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 ASOCUCH por los servicios que reciben para su sostenibilidad económica, de manera que éstas podrán exigir servicios de calidad.

98. Si bien es cierto que las organizaciones de productores y ASOCUCH se han convertido en gestoras privadas de desarrollo, no significa que deben de asumir del todo una responsabilidad que le compete al Estado, 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 productores de subsistencia, de pobreza y extrema pobreza. Por tal razón, el modelo de descentralización debe ser acompañado de un apoyo subsidiario decreciente y equitativo.

99. La capacitación y formación del recurso humano, ha sido un factor clave en los logros alcanzados por la ASOCUCH, y en la actualidad los técnicos locales capacitados en este proceso son los responsables de la asistencia técnica en todas las actividades económicas de las organizaciones. Asimismo, las organizaciones locales han crecido en número de asociados, 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 de los técnicos y 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, es relevante el conocimiento del personal y líderes de las organizaciones en temas que mejoren su quehacer organizativo y empresarial, tales como competitividad, planes de negocios, interculturalidad, gestión de riesgo, entre otros.

## **ANEXOS**

1. Organizaciones asociadas a la ASOCUCH
2. Capital contable de las organizaciones

**ANEXO 1**  
**ORGANIZACIONES AFILIADAS A ASOCUCH**

No.	NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN	UBICACIÓN	NUMERO DE ASOCIADOS						PRINCIPALES ACTIVIDADES ECONÓMICAS
			2001			2005			
			MUJERES	HOMBRES	TOTAL	MUJERES	HOMBRES	TOTAL	
1	Cooperativa San Bartolo	Los Regadillos, Chiantla	288	733	1,021	635	1,047	1,682	Ahorro y crédito, tienda de insumos, vivero forestal, invernadero, venta de pilones
2	Cooperativa Joya Hermosa Las Tres Cruces	Cimentoro, Chiantla	128	992	1,120	102	540	642	Ahorro y crédito; tienda de insumos; venta de diesel, gasolina y lubricantes, telefax, fotocopiadora, semilla de papa certificada, desarrollo ovino, reforestación, manejo forestal, regeneración natural
3	Cooperativa Paquixeña Cuchumateca	Paquix, Chiantla	14	69	83	211	373	584	Ahorro y crédito; tienda de consumo e insumos agropecuarios; acopio y distribución de papa, coliflor, zanahoria; desarrollo ovino y servicio de teléfono
4	Asociación de Comunidades Rurales para el Desarrollo Integral ACORDI	Capellanía, Chiantla	137	58	195	117	44	161	Tienda de insumos agropecuarios; producción y comercialización de semilla de papa; desarrollo ovino
5	Asociación de Silvicultores de Chancol ASILVO CHANCOL	Cantón Siete Pinos, Paquix	100	391	491	213	587	800	Producción de madera y leña; carpintería; manejo forestal; reforestación; desarrollo ovino; producción de jaleas
6	Cooperativa Unión Cuchumateca	Chiaval, Todos Santos Cuchumatán	127	152	279	76	149	225	Desarrollo ovino; producción de embutidos
7	Asociación de Campesinos Forestales ADECAF	Chichim, Todos Santos Cuchumatán	96	187	283	171	343	514	Proyectos forestales; invernaderos; crédito
8	Asociación de Agricultores Tinacos ADAT	San Martín, Todos Santos Cuchumatán	149	203	352	118	376	494	Acopio y comercialización de café; tienda de insumos agrícolas; cultivos bajo invernadero
9	Asociación BITENAM	Petatán, Concepción Huista	68	137	205	111	111	222	Acopio y comercialización de café; tienda de insumos agrícolas; venta de materiales de construcción; producción de aguacate hass y guayaba tailandesa; vivero forestal y reforestación
10	Cooperativa A'xola	Petatán, Concepción Huista	25	171	196	107	168	275	Crédito; venta de fertilizantes; acopio y comercialización de café; servicios de cobro de energía eléctrica, fotocopias y teléfono
11	Asociación de Desarrollo Integral y Productivo Yamanonh ADIPY	Concepción Huista	195	209	404	140	118	258	Producción de café, aguacate y hortalizas bajo riego; vivero forestal y servicio de teléfono
12	Cooperativa Flor Bacuense	Bacú, San Juan Ixcoy	76	421	497	132	421	553	Ahorro y crédito; tienda de consumo; venta de combustibles y lubricantes; vivero forestal, manejo forestal y reforestación; desarrollo ovino; producción de papa certificada
13	Asociación de Mujeres Eulalenses AMEDIPK	Santa Eulalia	295	453	748	105	488	593	Biblioteca; reforestación; regeneración natural; manejo forestal
14	Cooperativa San José Quixabaj	Quixabaj, Santa Eulalia	23	127	150	39	177	216	Ahorro y crédito; farmacia; acopio y comercialización de café orgánico certificado
15	Cooperativa Chojzunil	Chojzunil, Santa Eulalia	4	82	86	49	125	174	Ahorro y crédito; farmacia; acopio y comercialización de café orgánico certificado
16	Cooperativa Rafeleña	San Rafael La Independencia	55	205	260	52	164	216	Ahorro y crédito
17	Cooperativa Coatán	San Sebastián Coatán	175	605	780	174	415	589	Ahorro y crédito; venta de insumos; acopio y comercialización de café orgánico certificado; servicios de transporte, cable y fotocopiadora
18	Asociación Iczondehue	San Francisco Las Flores, Chiantla	-	-	-	28	130	158	Servicios de comercialización; proyectos productivos; proyectos forestales
	<b>TOTALES</b>		<b>1,955</b>	<b>5,195</b>	<b>7,150</b>	<b>2,580</b>	<b>5,776</b>	<b>8,356</b>	

**ANEXO 2**  
**CAPITAL CONTABLE DE LAS ORGANIZACIONES AFILIADAS A ASOCUCH**  
**(En Quetzales)**

No.	NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN	UBICACIÓN	CAPITAL CONTABLE		
			2001	2005	DIFERENCIA
1	Cooperativa San Bartolo	Los Regadillos, Chiantla	1,732,943	2,160,613	427,670
2	Cooperativa Joya Hermosa Las Tres Cruces	Cimentoro, Chiantla	955,347	1,201,550	246,203
3	Cooperativa Paquixeña Cuchumateca	Paquix, Chiantla	122,732	266,502	143,770
4	Asociación de Comunidades Rurales para el Desarrollo Integral ACORDI	Capellanía, Chiantla	79,866	111,257	31,391
5	Asociación de Silvicultores de Chancol ASILVO CHANCOL	Cantón Siete Pinos, Paquix	52,979	66,949	13,970
6	Cooperativa Unión Cuchumateca	Chiaval, Todos Santos Cuchumatán	105,889	1,377,443	1,271,554
7	Asociación de Campesinos Forestales ADECAF	Chichim, Todos Santos Cuchumatán	354	200,786	200,432
8	Asociación de Agricultores Tinecos ADAT	San Martín, Todos Santos Cuchumatán	490,455	559,360	68,905
9	Asociación BITENAM	Petatán, Concepción Huista	216,502	347,504	131,002
10	Cooperativa A'xola	Petatán, Concepción Huista	450,159	472,682	22,523
11	Asociación de Desarrollo Integral y Productivo Yamanonh ADIPY	Concepción Huista	151,350	271,227	119,877
12	Cooperativa Flor Bacuense	Bacú, San Juan Ixcóy	77,670	205,958	128,288
13	Asociación de Mujeres Eulalenses AMEDIPK	Santa Eulalia	209,253	192,718	(16,535)
14	Cooperativa San José Quixabaj	Quixabaj, Santa Eulalia	4,437	54,795	50,358
15	Cooperativa Chojzunil	Chojzunil, Santa Eulalia	44,207	104,090	59,883
16	Cooperativa Rafaeleña	San Rafael La Independencia	72,524	158,003	85,479
17	Cooperativa Coatán	San Sebastián Coatán	534,383	710,242	175,859
18	Asociación Icuzonehue	San Francisco Las Flores, Chiantla	-	-	-
	<b>TOTALES</b>		<b>5,301,050</b>	<b>8,461,679</b>	<b>3,160,629</b>

FUENTE: ASOCUCH