

Servicios para el desarrollo comunitario y empresarial
Elmer Alvarado Cano, Economista
Teléfonos (502) 2473 8817, 5201 3439
desarrolloequitativo@gmail.com

Informe 3 de 3
Consultoría Sistematización de Experiencias de 4 Organizaciones de Productores en Desarrollo
Productivo, Gestión del territorio y Manejo Sostenible de Bosques y fincas.

We Effect - FAO

Sistematización de Experiencias

Guatemala, 18 de julio de 2016.

Contenido	Página
Presentación	3
1. Contexto Empresarial	5
1.1 Historia	
1.2 Contexto empresarial	6
1.2.1 Alcance y cobertura empresarial de la organización	
1.3 Modelos de organización aplicados en la producción, la transformación y la comercialización	8
1.3.1 Actores y alianzas en el Giro Empresarial	
1.3.2 Modelo de Comercialización	
1.3.3 Proceso Productivo	
2. Contexto Económico	9
2.1 Modelo de organización empresarial y su vinculación al contexto económico	
2.1.1 Modelo aplicado para la producción	
2.1.2 Modelo aplicado para la transformación	10
2.1.3 Modelo aplicado para la comercialización	
2.2 Mercados	10
2.2.1 Mercado de Productos	
2.2.2 Mercado de insumos	
2.2.3 Mercado Laboral	
2.2.4 Mercado Financiero	
2.3 Actores y Alianzas en el contexto económico	12
2.4 Resultados derivados del contexto económico	
2.4.1 Oportunidades	
2.4.2 Amenazas	
3. Contexto Político	13
3.1 La Gestión del territorio	
3.2 Manejo sostenible de bosques y fincas	14
3.3 Acciones implementadas para la Gestión del territorio y el manejo sostenible de bosques y fincas	15
3.4 Lecciones aprendidas en la Gestión del territorio y el manejo sostenible de bosques y fincas	
3.5 Expectativas respecto a la Gestión del territorio y el manejo sostenible de bosques y fincas	16
3.6 Actores y Alianzas en el contexto político de las organizaciones productivas	17
3.7 Desempeño del gobierno local y central, en función de los intereses de las organizaciones productivas	18
3.8 Políticas Públicas vigentes y demandadas Para El Desarrollo Productivo	19
3.9 Los partidos políticos y las organizaciones productivas	20
3.10 Expectativas de las organizaciones productivas referentes al gobierno local y central	
4. Participación de las mujeres en las organizaciones productivas	21
5. Principales éxitos y fracasos de las organizaciones productivas	23
6. Lecciones aprendidas, determinantes en los éxitos identificados	24
7. Análisis comparativo de las 4 experiencias, elementos clave de éxito en común	25
8. Conclusiones	26

Presentación

El presente documento contiene la sistematización de la experiencia de 4 organizaciones de productores. Se resalta en cada una de ellas las exitosas experiencias en desarrollo productivo, la gestión del territorio y el manejo sostenible de bosques y fincas.

Necesariamente, las experiencias de las organizaciones de productores quedan determinadas por condiciones económicas, sociales, históricas y estructurales. Esta sistematización analiza estas diferentes situaciones, las opciones tomadas por las organizaciones y la forma en que logran incidir en el cambio de vida de sus asociados.

En ese marco, la construcción de la sistematización se guía en las preguntas siguientes: ¿Cuál es el mejor modelo de apoyo a la producción campesina? Y, ¿Cuáles son las condiciones necesarias para que cada modelo resulte exitoso y de beneficio a la familia rural, principalmente por su impacto en la superación de la pobreza?

En ese sentido, la experiencia objeto de sistematización fue el modelo de negocio implementado por la organización de productores. Se indagó cómo se logró construir este modelo y de qué forma provee mejores condiciones de vida a las familias asociadas.

No obstante, para lograr una óptica global e integradora de la experiencia sirvieron de base los ejes de sistematización siguientes:

- 1) El Giro empresarial de la organización
- 2) El contexto económico y
- 3) El contexto político.

En la investigación se utilizó como fuente de información la experiencia de las 4 organizaciones, a través de la consulta a la dirigencia, al personal técnico y a representantes de la membresía.

Tanto las cuatro organizaciones participantes, como otras similares en el país, podrán derivar de este documento de sistematización lo siguiente:

- 1) Aprendizajes de los casos estudiados.
- 2) Elementos para negociar con las instituciones y avanzar más a favor de los intereses de su membresía.
- 3) Lineamientos de trabajo para el diálogo entre organizaciones de productores e instituciones en materia de generación de política pública para el desarrollo productivo, la gestión del territorio y el manejo sostenible de bosques y fincas.
- 4) Elementos que coadyuven a inaugurar diálogos políticos que incidan en beneficiar de manera más certera el desarrollo empresarial del productor y productora campesina.

Las 4 asociaciones invitadas a participar en el proceso de sistematización de experiencias exitosas son las siguientes:

- 1) Comité Campesino del Altiplano, CCDA, con sede en Aldea Quixayá, San Lucas Tolimán, Sololá
- 2) La Federación Integral de Comercialización de Cooperativas de Ixcán, Responsabilidad Limitada, FICCI, con sede en la Aldea San Pablo, Ixcán, El Quiché.
- 3) Asociación de Organizaciones de los Cuchumatanes, ASOCUCH, con sede en 9ª avenida Cantón San Jerónimo 7-82 zona 1, Chiantla, Huehuetenango.
- 4) Federación De Cooperativas De Las Verapaces, FEDECOVERA, con sede en 6ª calle 5-05 zona 11, Cobán, Alta Verapaz.

1. Contexto Empresarial

1.1 Historia

En las cuatro organizaciones de productores estudiadas destaca la preocupación por el mejoramiento de vida de las familias campesinas. Su estructura organizativa y de funcionamiento la integran una Asamblea General; Junta Directiva; Representante Legal; Comisiones ordinarias, específicas y especiales; Gerente y Personal técnico.

Son organizaciones de larga data. Así, FEDECOVERA, se fundó en el año 1976, con una membresía actual de 25,000 familias, 38 cooperativas afiliadas y 40 años de vida organizativa. El CCDA, constituido el 2 de marzo de 1982, 38,000 familias asociadas y reporta 34 años de vida organizativa. ASOCUCH, fundada en el año 2000, la integran 10,033 familias productoras, 26 asociaciones afiliadas, con 16 años de vida como organización. FICCI, nace el 22 de junio de 2003, reporta 13 años de vida organizativa, actualmente contabiliza una membresía de 315 familias y 3 cooperativas afiliadas.

En su historia de vida estas organizaciones registran eventos trascendentales, sean positivos o negativos. Así por ejemplo, el CCDA tiene en su haber la adquisición de 76 fincas, entregadas a su membresía. Además contabiliza como un evento trascendental tener actualmente un representante en el Congreso de la República. ASOCUCH, en el año 2006 inicia su gestión propia, autónoma e independiente; situación que le permite consolidar su organización de base. FEDECOVERA, durante 1976 – 1989 se ve afectada por el conflicto armado; además enfrenta una crisis por deuda de varios millones de quetzales; la cual resuelve con éxito. FICCI, logra la reconversión con éxito de su planta procesadora, que originalmente fue diseñada para procesar palmito. El siguiente cuadro presenta un detalle sucinto de los servicios brindados a su membresía y los productos que ofrecen al mercado las cuatro organizaciones en referencia.

Cuadro 1
Servicios brindados a su membresía y productos ofrecidos al mercado por las cuatro organizaciones productivas.

	CCDA	ASOCUCH	FEDECOVERA	FICCI
Servicios prestados	1) Crédito financiero 2) Asistencia Técnica 3) Becas 4) Planta procesadora para café, macadamia, miel 5) Turismo comunitario	1) Gestión, implementación y administración de proyectos 2) Asistencia técnica 3) Administración de fondos 4) Crédito financiero, 5) Planta procesadora para lavado de papa y cebolla	1) Servicios de comercialización, de salud, educación, contables, funerarios 2) Créditos financieros 3) Becas 4) Tostaduría de café 5) Ecoturismo (14 servicios, en total)	1) Asesoría Estratégica y contable 2) Regencia forestal
Productos ofrecidos	1) Café orgánico 2) Miel 3) Macadamia 4) Cacao 5) Panela molida 6) Agua pura 7) Hortalizas 8) Productos de viveros	1) Hortalizas 2) Carne ovina 3) Madera 4) Café 5) Productos de viveros	1) Café 2) Cardamomo 3) Madera 4) Cacao 5) Pimiento 6) Cúrcuma 7) Hortalizas 8) Té Chirrepeco 9) Productos de viveros	1) Agua pura 2) Jugo de fruta, mermelada y almibares 3) Plantas forestales y frutales 4) Miel

1.2 Contexto empresarial

1.2.1 Alcance y cobertura empresarial de la organización

El CCDA tiene ventas anuales aproximadas de 4.5 millones de Quetzales. FICCI alcanza al año ventas por 450 mil Quetzales. ASOCUCH y FEDECOVERA no tienen datos disponibles al respecto. ASOCUCH porque no lleva un control centralizado de las ventas realizadas y en FEDECOVERA, por política institucional, estos datos no son de acceso público. No obstante, el aporte de estas 4 organizaciones al Producto Interno Bruto es considerable, principalmente al incluir la producción de sus asociaciones federadas. Por ejemplo, se calcula que las tres cooperativas afiliadas a FICCI tienen ventas anuales de 7 millones de Quetzales.

Respecto al crecimiento - decrecimiento en su dinámica organizativa, excepto FICCI que se mantiene estable, las organizaciones muestran crecimiento. En ese orden, en los recién pasados tres años ASOCUCH aumentó su membrecía en 25% y el CCDA lo hizo en un 12%. El siguiente cuadro presenta una muestra representativa de la capacidad productiva anual de las cuatro organizaciones productivas.

Cuadro 2

Muestra representativa de la capacidad productiva anual de las cuatro organizaciones productivas

Producto	Medida	CCDA	ASOCUCH	FEDECOVERA	FICCI
Café uva	Quintal	60,000			
Café orgánico,	Quintal		11,000		
Café convencional	Quintal		5,000		
Café oro	Quintal			16,000	
Cardamomo	Quintal			10,000	
Macadamia	Quintal	260			
Miel	Quintal	31			250
Panela	Quintal	15			
Agua pura	Botella	2,400			
Agua pura	Garrafón				20,000
Mafz	Quintal	80,000			
Frijol	Quintal	900			
Papa	Quintal		381,000		
Semilla de papa	Quintal		5,000		
Cebolla	Quintal		30,000		
Arveja China	Quintal		7,000		
Carne ovina	Quintal		240		
Madera	Pie tablar		40,000		
Viveros forestales	Árbol		200,000		
Viveros frutales	Planta				2,400

En el giro empresarial, las cuatro organizaciones identifican amenazas comunes; entre las cuales destacan el desatino, la desatención y la inoperancia demostrada del gobierno y sus entes rectores; un

sistema político partidista que en vez de unificar divide a la población, cooptando a sus líderes y lideresas; la fluctuación de precios en el mercado nacional e internacional; el cambio climático, la roya y otras plagas extendidas en los principales cultivos.

Referente a amenazas particularizadas para cada organización, FICCI enfrenta competencia en su mercado; de igual manera FEDECOVERA, pero su caso es la competencia en la comercialización de cardamomo y además la delincuencia común. Para ASOCUCH constituye una amenaza su dependencia de la cooperación externa; mientras el CCDA identifica, como amenazas para sí, el antagonismo entre las organizaciones campesinas y el monopolio de los medios de comunicación masiva.

Las fortalezas, las oportunidades y debilidades difieren en cada organización. Así, las fortalezas de FICCI radican en el respaldo de sus 3 cooperativas federadas, más disponer de infraestructura productiva y equipo técnico procesador; mientras sus oportunidades están identificadas por la creciente demanda de sus productos en el mercado local. En Ixcán FICCI es la única empresa dedicada al procesamiento de jugo de fruta. No obstante, tiene como debilidad la falta capital de trabajo para la producción.

Para FEDECOVERA sus fortalezas son disponer de patrimonio propio, tanto la federación como sus cooperativas afiliadas; más un equipo técnico profesional, trabajando tiempo completo y en forma permanente; es decir, la rotación de personal es baja. Otra fortaleza es realizar actividades económicas sostenibles. Para FEDECOVERA es una oportunidad que la reactivación económica generada por las cooperativas afiliadas beneficia a las comunidades vecinas.

ASOCUCH destaca entre sus fortalezas su sólida base organizativa, también disponer de recursos humanos locales y profesionales; además la credibilidad de la cooperación al desarrollo hacia el trabajo que realiza. Sus oportunidades identificadas son las Leyes de incentivos, ejemplo PINPER y Probosques; las iniciativas productivas potencialmente desarrollables para la gestión de fondos, la oportunidad de intervenir en el desarrollo rural para Huehuetenango y la posibilidad de replicar el modelo en otros departamentos. Entre sus debilidades menciona que no se atiende toda la demanda, tanto de servicios como de productos y una mínima falta de identidad y fidelidad de la membrecía hacia ASOCUCH.

Por su parte el CCDA, considera sus fortalezas la demanda creciente para instalar sus sedes regionales en los departamentos de la república; el prestigio logrado por su trabajo político, productivo y social realizado y su capacidad desarrollada para incidir en instituciones del Estado. La práctica diaria indica que la experiencia organizativa acumulada es el capital del CCDA. Entre sus oportunidades el CCDA contabiliza ser conocida a nivel nacional como una de las organizaciones campesinas más grandes del país. Evidencia ser una alternativa de lucha para las comunidades rurales e indígenas, en consecuencia muchas organizaciones del campo quieren adherirse al CCDA. Son, de igual manera, oportunidades para el giro empresarial, disponer de un mercado para comercializar y tener acceso al crédito bancario. Es también una oportunidad que un dirigente del CCDA sea actualmente Diputado representante en el Congreso de la República.

Entre sus debilidades detectadas el CCDA menciona falta de infraestructura productiva para el acabado final de los productos; carencia de licencia para exportar, insuficiente personal técnico de cara a las demandas de la membrecía; ausencia de una estrategia para lograr la sostenibilidad; y, por falta de capital para acopio, no se procesa todo el café producido. De 60,000 quintales uva producidos se procesan 22,000.

1.3 Modelos de organización aplicados en la producción, la transformación y la comercialización

1.3.1 Actores y alianzas en el Giro Empresarial

Las cuatro organizaciones se vinculan con diversos actores y, de manera paralela, generan alianzas para el desarrollo y la sostenibilidad empresarial. Así, por ejemplo, en la comercialización de productos se relacionan y construyen alianzas estratégicas con empresas exportadoras para atender el mercado externo y con empresas locales para atender el mercado local. Para acceder al mercado externo - excepto FEDECOVERA que exporta en forma directa- el resto de organizaciones negocia con intermediarios comerciales. De igual manera, para el abastecimiento de insumos, maquinaria y servicios de mantenimiento se relacionan con proveedores afines.

Siempre con la visión de la sostenibilidad empresarial y por la naturaleza en su accionar, que supera el sentido de obtención del lucro *stricto sensu*, las cuatro organizaciones establecen alianzas afines con organizaciones de gobierno, otras asociaciones locales, ONG, organismos nacionales y extranjeros. En su dinámica empresarial, cada organización refleja matices y particularidades, en función del contexto social, cultural, económico y político en el cual acciona; ello puede percibirse en las descripciones siguientes.

1.3.2 Modelo de Comercialización

FEDECOVERA cuenta con un departamento de comercialización responsable de coordinar los procesos pertinentes. ASOCUCH es propietaria de dos empresas accionadas para atender la comercialización y las inversiones; además coordina el funcionamiento de una red de turismo comunitario. El CCDA abastece restaurantes y hoteles en el departamento de Sololá y ha creado nichos de mercado a través de comités solidarios y organizaciones sociales, tanto para el mercado interno como para el externo. FICCI abastece principalmente el mercado municipal, a través de empresas distribuidoras y provee además a otras cooperativas de Alta Verapaz e Ixcán.

1.3.3 Proceso Productivo

Para el proceso productivo FEDECOVERA implementa cadenas productivas, que arrancan desde la producción del campo hasta tener el producto terminado, en las plantas procesadoras de la federación o de las cooperativas federadas. De igual manera ASOCUCH realiza su proceso productivo a través de

paquetes tecnológicos a los productores, quienes tienen una relación directa con las agroexportadoras. El CCDA, brinda asistencia técnica a la producción en fincas, mediante un Plan de Manejo y Formación en Buenas Prácticas Agrícolas. FICCI a través de una planta procesadora implementa una producción en línea.

Justo es mencionar el aporte a la economía local de las asociaciones miembros y cooperativas federadas a las cuatro organizaciones estudiadas. Hay en las comunidades y los municipios de trabajo un aporte considerable de materia prima y productos finales agrícolas, pecuarios, manufacturas, artesanías y servicios que escapan del control de las organizaciones de segundo grado. Ese aporte es un significado puntal a la activación de la economía local; creando empleos y generando ingresos financieros. Por ejemplo, las cooperativas federadas a FICCI producen hule, cardamomo y palmito para exportación; productos agrícolas y pecuarios para el mercado de la comunidad y municipal. En la comunidad estas cooperativas prestan los servicios siguientes: Tiendas de consumo, transporte, créditos financieros, herrería y mecánica. Conveniente es que las cuatro federaciones estudiadas al visibilizar su esfuerzo empresarial incluyan también los esfuerzos y logros de las organizaciones miembros. Lo cual puede constituirse en fortaleza para la gestión de capital y la incidencia política.

2. Contexto Económico

2.1 Modelo de organización empresarial y su vinculación al contexto económico

2.1.1 Modelo aplicado para la producción

El CCDA aplica un modelo productivo agroecológico. En el cual combina producción orgánica y convencional. Se vincula al contexto económico llevando al mercado productos innovadores y de mejor calidad. No obstante las fluctuaciones derivadas de un contexto económico inestable, los productores asociados reciben mejores y sostenibles precios en la venta de sus productos.

El modelo productivo de ASOCUCH se caracteriza por la inclusión de campesinos organizados. Agremiados para la producción y venta a través de empresas comercializadoras del contexto económico. En consecuencia, su modelo productivo se vincula al contexto económico proveyendo productos al mercado; generando empleo, divisas y aportando al producto interno bruto territorial.

En FEDECOVERA los asociados entregan su producto a la cooperativa, la cooperativa entrega a la federación. Es un proceso intrínseco que conlleva el propósito de incrementar valor al producto. Se vincula al contexto económico aportando recursos financieros, llevando insumos y productos a través de un modelo productivo integral y sostenible.

De igual manera, FICCI, en el marco de un plan estratégico implementa un modelo de producción agroecológico y cooperativo, enfocado en la optimización de los recursos; el cual vincula al contexto económico llevando al mercado productos de buena calidad y reactivando la economía del municipio.

2.1.2 Modelo aplicado para la transformación

Para la transformación el CCDA aplica un modelo de círculo cerrado que empieza con el acopio, sigue el procesamiento, para dar paso al empaque del producto. En la transformación, el vínculo con el contexto económico radica en el uso de procesos maquiladores de empacadoras, previo a poner el producto en el mercado. Para ASOCUCH la transformación empieza desde el campo, por medio de la asistencia técnica, la capacitación e intercambio de experiencias de campesino a campesino; sin obviar la valoración y el aporte del conocimiento ancestral. Posteriormente se da el proceso de lavado y clasificado en la planta procesadora, aplicando buenas prácticas manufactureras. En el proceso de transformación y vinculadas al contexto económico participan empresas legalmente constituidas por ASOCUCH; una de estas empresas atiende la comercialización y la otra gerencia las inversiones.

Para la transformación, FEDECOVERA aplica un modelo conformado por cadenas productivas de valor, articuladas desde el acopio, el procesamiento, empaque y puesta de los productos en el mercado nacional y externo. FICCI implementa un modelo de producción en línea de purificación, envasado, empacado, sellado y etiquetado.

2.1.3 Modelo aplicado para la comercialización

El CCDA aplica un modelo de comercio justo *plus* y solidario. Con certificaciones de productos orgánicos y sello de pequeños productores, SPP. ASOCUCH, comercializa los productos terminados a través de empresas exportadoras, distribuidoras e intermediarios. FEDECOVERA distribuye en el mercado nacional y exporta en forma directa.

FICCI distribuye en el mercado convencional y solidario a través de empresas comerciales y realiza venta directa al consumidor por medio de feria de productos, realización de mercados campesinos y ventas en mercados cantonales y de la cabecera municipal. Las cooperativas asociadas entregan productos a exportadoras.

2.2 Mercados

2.2.1 Mercado de Productos

El mercado de Productos del CCDA está integrado por el mercado internacional del comercio justo alterno, el mercado nacional, el mercado solidario local, el mercado comunitario y el turismo comunitario. ASOCUCH tiene su mercado de productos en las exportadoras, los intermediarios y los supermercados. FEDECOVERA atiende los mercados a través de su departamento de comercialización. FICCI distribuye sus productos en el mercado local del municipio de Ixcán y aldeas circunvecinas.

2.2.2 Mercado de insumos

Referente al abastecimiento de insumos el CCDA aprovecha de manera eficaz los subproductos para la elaboración de abonos orgánicos, a través del manejo de aguas mieles, con un sistema de 4 tratamientos. Ello también involucra el reciclado del agua, retornando el valioso recurso al Lago de Atitlán que lo proveyó primero para uso en el proceso productivo. No obstante, a través de proveedores afines se abastece de semillas, maquinaria y servicios de mantenimiento.

ASOCUCH se aprovisiona de insumos mediante compañías distribuidoras, tiendas especializadas ubicadas en el departamento y proveedores de maquinaria y equipo. 4 de sus asociaciones socias se abastecen en forma conjunta, logran mejores precios por la compra en bloque y en volúmenes representativos. FEDECOVERA dispone de tiendas de insumos de la federación y de las cooperativas federadas. FICCI compra insumos en la ciudad capital de Guatemala, ciudad sede de su principal proveedor.

2.2.3 Mercado Laboral

El CCDA demanda, de manera permanente, profesionales, técnicos administrativos, jurídicos y promotores comunitarios para el acompañamiento y fortalecimiento de los procesos productivos, organizativos y políticos. Aunque el mercado laboral oferta las profesiones, la organización no cuenta con los recursos financieros para el pago de la cantidad de especialistas necesarios para atender las demandas de la membrecía.

De igual manera ASOCUCH dispone permanente de personal administrativo, técnicos profesionales especializados y extensionistas locales para brindar asistencia técnica en las cadenas productivas seleccionadas. Para el efecto, se aprovechan también los servicios de las ONG de apoyo técnico. Cabe mencionar que en el departamento de Huehuetenango existe una representativa oferta laboral de técnicos profesionales; sin embargo el personal profesional contratado es limitado por carencia de recursos financieros.

En FEDECOVERA para la contratación de personal existe un proceso de convocatorias y selección, a cargo del departamento de recursos humanos. Un porcentaje alto de los técnicos trabajando en FEDECOVERA son hijos de los cooperativistas asociados. De igual manera, el personal técnico laborando en la planta procesadora de FICCI son hijos de los asociados. El municipio de Ixcán dispone de recursos humanos jóvenes, indica FICCI.

2.2.4 Mercado Financiero

Para interactuar en el mercado financiero el CCDA dispone de capital propio, gestiona aportes de la cooperación internacional y tiene acceso a créditos bancarios para el acopio del café. ASOCUCH gestiona financiamiento en la cooperación para el desarrollo nacional e internacional. Además, administra un sistema de microcrédito a mujeres empresarias y un sistema de bancos comunales. Por

otra parte, asociaciones y cooperativas miembros de ASOCUCH funcionan como intermediarios financieros, ofertando pequeños créditos en el mercado financiero departamental. FEDECOVERA tiene amplio acceso al sistema bancario nacional y provee créditos a sus cooperativas federadas. Esta oferta crediticia está ampliada al mercado financiero de las Verapaces. FICCI tiene acceso a créditos bancarios y gestiona financiamiento en la cooperación internacional para el desarrollo.

2.3 Actores y Alianzas en el contexto económico

Para el cumplimiento de sus objetivos empresariales, las cuatro organizaciones de productores estudiadas, interactúan en el contexto económico con otros actores, llegando a establecer alianzas estratégicas para alcanzar las metas propuestas. Entre los actores con quienes las organizaciones interactúan destacan gobiernos, entidades de gobierno, instancias de cooperación al desarrollo – nacional e internacional-, compradores, vendedores de insumos, la banca, empresas maquiladoras y certificadoras; ONG y otras entidades agremiadas similares, por ejemplo, el movimiento cooperativo nacional, movimientos campesinas, movimientos de mujeres, otras asociaciones de segundo grado.

2.4 Resultados derivados del contexto económico

2.4.1 Oportunidades

En opinión de las cuatro organizaciones de productores, el contexto económico brinda la oportunidad de dinamizar la economía en las comunidades a través del desarrollo de nuevos productos. Una oportunidad también para aprovechar el recurso humano disponible, potenciar las capacidades del productor, mejorar el ingreso familiar y fomentar la organización de segundo grado.

Para apuntalar el proceso descrito en el párrafo anterior, otras oportunidades del contexto económico identificadas por las cuatro organizaciones de productores son las siguientes:

- a) Las potencialidades del territorio
- b) El crecimiento de la demanda de productos
- c) Tecnología avanzada a bajo costo
- d) Acceso al financiamiento
- e) Acceso a mercados
- f) Cooperación al desarrollo, nacional e internacional

Por cada organización las oportunidades evidenciadas son: para el CCDA el precio justo de venta obtenido mediante el mercado solidario; para ASOCUCH los ingresos por remesas en el territorio; para FEDECOVERA el patrimonio propio de las cooperativas y la federación, más las actividades económicas sostenibles realizadas; para FICCI la ubicación geográfica de su planta procesadora, los

programas del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA) del gobierno de Guatemala y la carretera de la Franja Transversal del Norte.

2.4.2 Amenazas

En el contexto económico las organizaciones productivas evidencian las amenazas siguientes: Precios inestables en el mercado internacional, competencia desleal entre pequeños productores, bajos volúmenes de producción, la roya en el café, la resistencia de insectos y plagas, la delincuencia común, inestabilidad política y económica, el cambio climático.

De manera particular, cada organización identifica las amenazas siguientes, **FEDECOVERA**: Competencia desleal de los intermediarios en la comercialización del cardamomo; **CCDA**: Carencia de seguros de producción, poca fidelidad en el comercio justo; **ASOCUCH**: Inestabilidad del mercado financiero (tasa de interés, tipo de cambio, inflación, pérdida del poder adquisitivo del dinero), actitud inconsecuente de los intermediarios, infidelidad de los productores hacia su organización, morosidad en créditos otorgados; **FICCI**: alto costo de insumos, embargo de bienes, quiebra de bancos, la corrupción, pérdida de identidad en las comunidades, explotación desordenada de los recursos naturales, indiferencia del Estado guatemalteco hacia las demandas de las cooperativas.

3. Contexto Político

3.1 La Gestión del territorio

Cada organización productiva tiene su propia descripción de la gestión del territorio. Por lo tanto, hay 4 descripciones. La primera insinúa sobre el esfuerzo hacia la necesaria transformación del modelo político vigente. La segunda, alude a un proceso de *empoderamiento* de actores clave en el marco de su propio desarrollo. La tercera descripción asume la gestión del territorio como una acción propia y única de la empresa asociativa. Mientras, la cuarta descripción toma el carácter de una intención, una aspiración.

En ese orden, para el CCDA la gestión “Consiste, además, de la recuperación y defensa del territorio en el manejo, conservación y cuidado de los recursos naturales, bajo la administración de los pueblos”; aludiendo así la necesaria transformación del modelo político vigente, integrando la recuperación y defensa bajo la administración de los pueblos.

Para ASOCUCH, la gestión del territorio “Es un sistema que permite el manejo de una unidad territorial con participación de los actores clave, buscando el empoderamiento de las personas para que se conviertan en actores de su propio desarrollo.

Para FEDECOVERA el papel de la empresa asociativa es determinante en la gestión del territorio al indicar: “La Junta Directiva de la cooperativa, los alcaldes comunitarios, los COCODES y diversos

comités nombrados por los socios y bajo la administración de la cooperativa cuidan la posesión, sea individual o colectiva, para la producción, la conservación y manejo apropiado de los recursos naturales. Vasta región de Alta y Baja Verapaz está resguarda por las cooperativas. En territorios del Polochic y Sierra de la Minas funcionan más de 15 cooperativas”.

En FICCI la gestión del territorio parece ser todavía una intención, una aspiración al expresar lo siguiente: “Es la función de las 3 cooperativas afiliadas; siendo Ixcán el territorio delimitado para cumplir la misión y alcanzar la visión de la federación”.

3.2 Manejo sostenible de bosques y fincas

De igual manera cada organización tiene su particular definición sobre el manejo sostenible de bosques y fincas. Para el CCDA “Consiste en un modelo agroecológico que respetando a la madre naturaleza produce de manera sostenible los productos para la subsistencia”. En su definición el CCDA enfatiza en el respeto a la madre naturaleza y la producción sostenible para la subsistencia. [La pertinente comprensión de los diversos enfoques, demandan mencionar aquí que esta definición supera el concepto restringido de empresa asociativa y prioriza la producción para la subsistencia, minimizando así la importancia del lucro en la producción. O sea, una producción para la subsistencia, cuida el entorno, obvia el enriquecimiento.]

Para ASOCUCH, “El manejo de bosques, se da respetando aspectos legales, administrativos y económicos para un uso racional, responsable y sostenido en beneficio de las futuras generaciones”. Alude a la posible eficaz gestión de bosques y fincas en el marco jurídico legal vigente del Estado guatemalteco. Es un planteamiento correcto, pues la mayoría de leyes guatemaltecas al respecto se enfocan en el bien común, por mandato constitucional. No obstante, una grave falencia en el funcionamiento del Estado echa por la borda las sanas intenciones de aquellas buenas leyes.

FEDECOVERA explica el manejo de bosque y fincas con la expresión siguiente: “El proyecto forestal implementado demuestra que es rentable el cuidado y protección del bosque. El manejo técnico claro, definido y entendible hace la sostenibilidad del bosque. Un mal manejo del bosque empobrece a la gente”. Está en lo correcto, pues es comprobable la cosecha de madera actualmente en marcha por la federación. Parece un enfoque empresarial, en el cual se prioriza el lucro¹.

¹Desde un punto de vista estratégico es cuestionable la eliminación de bosques (corte de madera y su consecuente venta) en momentos de crisis evidente del sistema capitalista. Excepto si la venta se ejecuta por razones de sobrevivencia humana, de sobrevivencia de cualquier tipo de vida o por seguridad de la nación. Durante las crisis económicas (la actual es una crisis financiera) el dinero se volatiliza. No es posible la acumulación. En consecuencia, no es recomendable –en momentos de crisis- convertir valiosos bienes de capital en dinero, principalmente si la transacción se hace por motivos de acumulación o enriquecimiento. En otra dirección -por la importancia estratégica del bosque- en tiempos de calentamiento global y para la protección del recurso agua, para prevenir desertificación de tierras y migraciones humanas; corresponde a los organismos internacionales responsables del tema y los gobiernos involucrados definir políticas de pago a las organizaciones productivas y cooperativas para que se abstengan de cortar sus bosque. He aquí otra falencia grave de Estado que se viene identificando en el presente estudio.

Para FICCI “El manejo adecuado y racional en función de la capacidad de los bosques, más el mantenimiento apropiado y la renovación pertinente genera oxígeno para el ambiente, floración y polinización para el ecosistema; lo cual indica que la agricultura sostenible es la manera más inteligente de lograr la seguridad alimentaria y los ingresos económicos”. Esta definición gira en el ámbito de la intensidad, la aspiración de los resultados que puede generar un buen manejo del bosque.

Tanto para la gestión del territorio como para el manejo de bosque y fincas, las experiencias y los enfoques de las cuatro organizaciones resultan valiosos y constructivos. Así, el CCDA propone cambios estructurales del sistema vigente, ASOCUCH sugiere hacer funcionar el sistema actual, haciendo referencia al modelo republicano. No obstante, ninguna de las dos propuestas describe la ruta a seguir para alcanzar tales propósitos.

Por su parte FEDECOVERA, dados sus éxitos alcanzados, apuesta por el enfoque empresarial, en el marco del *status quo* vigente. Mientras las propuestas de FICCI aportan para comprender el fenómeno y la identificación de acciones.

3.3 Acciones implementadas para la Gestión del territorio y el manejo sostenible de bosques y fincas

Para la gestión del territorio y el manejo sostenible de bosques y fincas, las cuatro organizaciones realizan acciones estratégicas. Entre estas acciones desatacan la organización comunitaria, incidencia a través de redes y alianzas, impulso de políticas públicas municipales, planificación integral del manejo de fincas, cuencas y bosques (incluye estrategias de adaptación al cambio climático); fomento de áreas protegidas y de conservación, investigaciones sobre gestión territorial, capacitaciones, tecnificación de cultivos, establecimientos de viveros.

Además de las acciones descritas en el párrafo anterior el CCDA agrega la recuperación y defensa del territorio, el acceso colectivo y organizado a la Madre Tierra, implementación de sistemas alternativos ante el sistema convencional (incluida la valoración del pensamiento ancestral; también tomado en cuenta por ASOCUCH en sus acciones). Por su parte FEDECOVERA incluye entre sus acciones el manejo técnico del bosque con programa de renovación a largo plazo, proyectado a los años 2040 – 2045, con propósitos de su transformación en madera. En este plan, una cantidad representativa de hectáreas de bosque está lista para el corte, en un programa iniciado en 1997. FICCI menciona incluir dentro de sus acciones estratégicas el cumplimiento con las obligaciones de ley, referentes al territorio.

3.4 Lecciones aprendidas en la Gestión del territorio y el manejo sostenible de bosques y fincas

Para la gestión del territorio, entre las lecciones aprendidas por el CCDA, ASOCUCH y FICCI destaca la necesaria organización de la población, el establecimiento de alianzas, disponer de un plan

estratégico, empoderamiento de los actores y la articulación del poder local, a través de estructuras como el Sistema de Consejos de Desarrollo.

En este sentido, para ASOCUCH el trabajo comunitario incrementó la masa boscosa; lo cual dio credibilidad a los programas de incentivos forestales, convirtiendo la temática forestal en un eje de desarrollo comunitario. No obstante –en opinión de ASOCUCH- permanece la evidente indiferencia y limitado aporte de los organismos gubernamentales a las iniciativas de la sociedad civil.

Para FICCI el buen manejo de bosques conserva los nacimientos de agua, la purificación del aire y el sostenimiento de la tierra; y este esfuerzo –en opinión de FICCI- se fortalece con el conocimiento de políticas, leyes y normas administrativas, pues este conocimiento permite debatir y negociar de manera eficaz con el gobierno.

Entre las lecciones aprendidas por FEDECOVERA en la gestión del territorio sobresalen el respeto al principio que las decisiones se toman por mayoría; la importancia de mantener la posesión de las tierras, como un recurso indivisible; además, aplicar un plan de ordenamiento territorial con tres destinos: a) vivienda, b) producción c) bosques, estos últimos considerados propiedad de la cooperativa. Por otra parte, otra lección aprendida, es que el manejo técnico del bosque es rentable a largo plazo y reduce el tiempo de la cosecha. En esa dirección, el proyecto forestal actualmente en cosecha dejó valiosos aprendizajes respecto a la atención técnica del bosque.

Entre sus lecciones aprendidas el CCDA menciona que la gestión de incentivos forestales se hace acompañar de considerable burocracia estatal. Por otra parte, es un aprendizaje, la efectividad de la biodiversidad para la recuperación de la capacidad productiva del suelo, el control de plagas y para mitigar los efectos del cambio climático. Como contrapartida queda la lección que los monocultivos dañan el ambiente. Destaca, también, la importancia de definir un modelo de producción, sólido y consistente. En su caso el CCDA implementa un modelo de producción con dos componentes: a) Cadenas productivas, b) Sistema agroalimentario.

Además, el CCDA resalta como lecciones aprendidas que el Estado promueve la politización de los recursos calificados como bienes comunes, el desconocimiento en la población sobre el impacto generado por las hidroeléctricas en los territorios y la necesidad de identificar mecanismos y métodos apropiados para acceder al recurso tierra, de cara a la realidad vivida.

3.5 Expectativas respecto a la Gestión del territorio y el manejo sostenible de bosques y fincas

En la gestión del territorio y el manejo sostenible de bosques y fincas, las expectativas del CCDA son la refundación del Estado en el marco del Buen Vivir, la autonomía territorial, la recuperación de las tierras históricas, los principios y prácticas ancestrales. Además una generalizada y diversificada producción agroecológica, la distribución equitativa de la tierra y tener un territorio libre de

contaminación. También, la implementación de la ley de Desarrollo Rural Integral y de Aguas. En lo concreto, la expectativa es lograr en el CCDA el 100% de producción agroecológica.

ASOCUCH, por su parte, expresa como expectativas el manejo sostenible de los recursos naturales, con planes de organización territorial dirigidos y coordinados por las municipalidades; o, en su defecto, aportes municipales para planes de adaptación y manejo de recursos naturales. Además, cumplimiento incluyente y participativo de las políticas públicas y la legislación ligada a la producción y al medio ambiente, la regularización de tierras y sensibilizar a la población en el buen uso del bosque. También, valorar y fomentar las especies nativas, mayor impulso a la agrobiodiversidad e implementar más áreas protegidas. Y, en lo concreto la expectativa es vender carbono, servicios ambientales e implementar proyectos de estufas ahorradoras de leña.

En la gestión del territorio y el manejo sostenible de bosques y fincas, FEDECOVERA tiene las expectativas que las siguientes generaciones no pierdan la identidad cooperativa, seguir reforestando y, en lo concreto, la expectativa es la conformación de alianzas entre gobiernos locales y donantes para construir las brechas necesarias para el transporte de la madera.

Mientras las expectativas de FICCI son que todas las familias radicadas en El Ixcán tomen conciencia, reforesten sus terrenos y convivan en un ambiente agroecológico. Además, que se asigne a las cooperativas el resguardo de las áreas en protección. En lo concreto la expectativa es la implementación de un vivero forestal.

3.6 Actores y Alianzas en el contexto político de las organizaciones productivas

En el marco del contexto político las cuatro organizaciones productivas se relacionan con el gobierno central, los gobiernos municipales, Concejales Municipales, Alcaldes Auxiliares, Diputados, Gobernadores, entidades gubernamentales, organizaciones y entidades internacionales y organizaciones de la sociedad civil.

CCDA y FICCI establecen alianzas con organizaciones y movimientos sociales campesinos, sindicatos, estudiantes universitarios y gremios profesionales. Por su parte el CCDA desarrolla vínculos con movimientos políticos como la Convergencia por la Revolución Democrática (CRD) y el Consejo del Pueblo Maya (CPO).

ASOCUCH finca sus alianza con instancias y entidad gubernamentales como los Consejos de Desarrollo Municipales (COMUDES) y Departamentales (CODEDE), el Instituto Nacional de Bosques (INAB), el Consejo Nacional de Áreas Protegidas (CONAP), la Red de Incentivos Forestales Para Poseedores de Pequeñas Extensiones de Tierra de Vocación Forestal o Agroforestal (Red PINPEP) y participa en forma activa en mesas y comisiones, como la Mesa de Cambio Climático y la Comisión de Recursos Fitogenéticos.

FEDECOVERA establece alianzas con Municipalidades y Ministerios del gobierno central, tal el caso del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación; de Economía y Finanzas Públicas.

3.7 Desempeño del gobierno local y central, en función de los intereses de las organizaciones productivas

FEDECOVERA, cultiva la relación con los gobiernos locales y central, con resultados favorables. En ese marco, para infraestructura productiva ha recibido apoyo financiero del Fondo Nacional Para la Reactivación y Modernización de la Actividad Agropecuaria (FONAGRO). Además el apoyo gubernamental se hizo efectivo para atender la emergencia del cardamomo y la roya del café, haciendo estudios de plagas y brindando asistencia técnica en el campo. FEDECOVERA, mantiene una incidencia efectiva en el gobierno con representantes permanentes en el Instituto Nacional de Cooperativas (INACOP), El Fondo de Tierras, La Asociación Nacional del Café (ANACAFÉ), El Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural (CONADUR) y FONAGRO. En el nivel regional, departamental y municipal FEDECOVERA tiene representantes en el Sistema de Consejos de Desarrollo y en las Comisiones Municipales.

La relación de FICCI con el gobierno central se da a través de instituciones vinculadas al cooperativismo, ejemplo, INACOP y la Inspección General de Cooperativas (INGECOP). La incidencia de FICCI en el gobierno local se concreta mediante la integración a programas o proyectos avalados por la municipalidad, más la participación en Comisiones Municipales, en el COMUDE y en los Consejos de Desarrollo Comunitarios (COCODES). Actualmente, incide en el COMUDE para la aprobación de las políticas públicas municipales sobre seguridad alimentaria, de juventud y de género. Además FICCI integra la Comisión de Seguimiento a la consulta comunitaria de buena fe.

Para ASOCUCH, aunque la participación ciudadanía está facultada en ley (de descentralización, por ejemplo) y, por el momento, existe buena relación con el gobierno municipal, hay incumplimiento de leyes y el apoyo y coordinación son relativamente limitados. La ausencia del gobierno central es patente en todo el proceso de desarrollo territorial. No obstante, las organizaciones socias de ASOCUCH, son reconocidas por el gobierno local e inciden a través de los Consejos Municipales de Desarrollo. Por su parte, ASOCUCH incide en la Comisión y Oficina Municipal de la Mujer y en los municipios en los cuales se pone en práctica el sistema de presupuesto participativo. Participa en el Sistema de Consejos de Desarrollo. Está integrada a mesas de diálogo o consejos con fines especiales (ejemplo el Consejo de Cambio Climático). Como resultados de esta incidencia y participación ASOCUCH enumera los logros siguientes: i) inclusión de 3 enmiendas a la ley Probosques, ii) modificación al Reglamento de la Ley PINPEP y a la Ley de Obtenciones de Vegetales, iii) influencia en la formulación de la ley del cambio climático.

La relación del CCDA con el gobierno central es conflictiva, por políticas gubernamentales vigentes que afectan en forma directa al campesinado. El gobierno local responde a las políticas del gobierno central; por lo tanto discrepa con ese desempeño. En consecuencia el CCDA incide en el gobierno con

las acciones siguientes: i) Demandas al Estado por adjudicación y reconocimiento de tierras históricas, ii) Incidencia para la reorientación del presupuesto del MAGA, iii) Exigencia por la aprobación de las Iniciativas de leyes 40 – 84 Desarrollo Rural Integral y 50 – 70 Ley de Agua, iv) Demanda por la condonación de la Deuda Agraria, v) Reforma al Código Penal, para que se contemple la amnistía de presos políticos. No obstante, en la cotidianidad el CCDA también participación en el sistema de Consejos de Desarrollo y en Comisiones Municipales.

3.8 Políticas Públicas vigentes y demandadas Para El Desarrollo Productivo

Entre las políticas públicas vigentes y de beneficio actual para el desarrollo productivo, el CCDA menciona la Política Nacional de Desarrollo Integral (PNDR), que reactiva el programa de extensionismo del MAGA; la Política Agraria, para regularizar las tierras en posesión del campesinado y el Plan Hambre Cero, por la disponibilidad y acceso a alimentos. Para el CCDA las políticas públicas son pertinentes cuando su formulación está consensuada con la población.

El CCDA demanda la aprobación de las siguientes leyes: Desarrollo Rural Integral, Agua, Radios comunitarias, Lugares Sagrados y de Juventud. Para el CCDA la construcción de las políticas públicas debe ser con la intervención de la población; en forma participativa, democrática, incluyente y con respeto de la diversidad social.

Para ASOCUCH son políticas públicas vigentes y de beneficio actual las Políticas Públicas Municipales de los Recursos Naturales, de Ordenamiento Territorial y el Tratado Internacional de Recursos Fitosanitarios. Respecto a las políticas públicas ASOCUCH ve necesario lo siguiente: i) contextualizar a la realidad de los territorios las existentes, ii) la incidencia para el cumplimiento, ii) nuevas políticas deben ser acompañadas de su respectivo presupuesto para operativizarlas y iii) demanda una política pública municipal para el desarrollo económico local.

Entre las políticas públicas vigentes y de beneficio actual FEDECOVERA menciona las políticas forestales. No obstante, por su experiencia, considera que impulsar las políticas públicas requiere esfuerzos de los grupos interesados. Para el fortalecimiento del movimiento cooperativo FEDECOVERA demanda la creación de las políticas públicas siguientes: i) Promoción del cooperativismo entre la juventud, ii) Asignar partidas presupuestarias para el desarrollo empresarial de las cooperativas, iii) Mandato de compras de la producción de las cooperativas por parte de los gobiernos, iv) Mandato de transferencias monetarias a las cooperativas dedicadas a la conservación y protección del bosque y v) Mandato especial a las municipalidades de apoyo a las cooperativas.

De igual manera para FICCI las políticas públicas forestales están vigentes y son de beneficio actual. Sin embargo, su experiencia le indica que éstas no se cumplen por falta de financiamiento. Sus expectativas son la creación de dos políticas públicas, una de fortalecimiento y ordenamiento del territorio y otra de protección a las semillas nativas. Reflexiona además sobre la necesidad del cumplimiento de las políticas públicas vigentes para verificar su efectividad en el desarrollo municipal.

3.9 Los partidos políticos y las organizaciones productivas

Referente a los partidos políticos, para el CCDA, el partido político es -en el modelo republicano- el único instrumento del que dispone la población para tomar el poder. ASOCUCH, por su parte, se declara apolítica. No obstante, promueve foros y conversaciones con políticos. De igual manera, líderes y lideresas asociados han sido incluidos en planillas electorales.

Los estatutos de FEDECOVERA prohíben participar en actividades políticas y religiosas. En consecuencia, si los socios participan, lo hacen en su calidad de ciudadanos. Sin embargo, los políticos contactan a las cooperativas por su potencial electoral. De igual manera, FICCI, por su carácter cooperativista no comparte ideologías tradicionales. Pero manifiesta identificarse con partidos políticos que toman en cuenta las necesidades de las comunidades. El 95% y 80% de la membresía del CCDA y FICCI -respectivamente- participan en partidos políticos. ASOCUCH y FEDECOVERA no disponen de datos sobre esta actividad.

Referente a los partidos políticos el CCDA espera ejecuten acciones de política en beneficio para la población. Y para alcanzar estas expectativas el CCDA participa de forma activa dentro de los partidos políticos. Mientras, para ASOCUCH es normal que sus organizaciones afiliadas elijan representantes para las corporaciones municipales, mientras los partidos políticos cumplan su plan de gobierno de manera transparente. Para alcanzar esas expectativas ASOCUCH capacita a su membresía sobre leyes y derechos, auditoría social, cabildeo y participación ciudadana.

En la misma línea, para FICCI es correcto cuando los partidos políticos presentan planes de gobierno acordes a las necesidades de la población y, para alcanzar esas expectativas realiza -para su membresía- eventos de formación política, capacitación en incidencia, promoción y creación de espacios de participación como foros políticos y mesas de debate.

Referente a partidos políticos en FEDECOVERA la Junta Directiva y el personal técnico prefieren evitar involucrarse; mientras la membresía sí se inclina por incidir en éstos. En cualquier caso, son nulas las acciones para la relación con partidos políticos. Sin embargo, de manera concurrente los políticos buscan vínculos con la federación. Son de curso común los contactos con Alcaldes y Diputados.

3.10 Expectativas de las organizaciones productivas referentes al gobierno local y central

Las cuatro organizaciones productivas esperan rendición de cuentas, tanto del gobierno local como del central. Además, esperan se desarrolle la credibilidad en el manejo de fondos municipales; principalmente que el gobierno municipal mantenga informadas a las organizaciones sobre proyectos ejecutados y en ejecución. De igual manera, esperan ver los recursos disponibles enfocados hacia las

necesidades de la población; necesidades como la salud, la seguridad, infraestructura social y productiva.

Las cuatro organizaciones expresan las expectativas siguientes: i) Asignación de partidas presupuestarias del gobierno central y local para infraestructuras productivas agropecuarias y forestales, ii) Ser incluidas y participar en la formulación, ejecución y evaluación de los planes, programas y presupuesto municipal. Solicitan también, establecer un presupuesto suficiente para la economía familiar campesina; con políticas agrarias, en el marco de un trabajo decente.

FEDECOVERA y FICCI, en su calidad de federaciones cooperativas, guardan la expectativa de un gobierno aprovechando -para el desarrollo del país- el potencial representado por el movimiento cooperativo nacional. Para el efecto, reflexionan en torno a una política pública general de fortalecimiento cooperativo a través de un fondo específico gubernamental proveyendo recursos financieros a las cooperativas.

En lo particular, FEDECOVERA espera el gobierno reconozca la figura cooperativa como lo hizo la ONU: una organización viable para el desarrollo. Espera también inversión en educación. En este caso, en lo inmediato inicie estableciendo escuelas de preprimaria en todas sus cooperativas afiliadas.

Para FICCI el gobierno debe incluir a las cooperativas en la implementación de los programas sociales. Además, FICCI, demanda de la autoridad local del Ixcán financiamiento para implementar la política de seguridad alimentaria, ya aprobada por el Consejo Municipal de Desarrollo.

Referente al gobierno central y local, en lo particular, ASOCUCH expone las expectativas siguientes: i) Un espacio de representación en instancias de decisión gubernamental, por ejemplo, las junta directivas de los entes rectores, ii) Que los planes de desarrollo municipal estén vinculados a los proyectos de ASOCUCH y sus asociaciones afiliadas, iii) Aprobación de la Política Nacional de Semillas y v) la reglamentación de la Ley de Cambio Climático.

Por su parte, el CCDA espera del gobierno lo siguiente: i) Cumplimiento de los compromisos asumidos en torno a las demandas presentadas por el movimiento campesino e indígena, ii) Privilegiar los derechos colectivos ante los individuales y iii) Reformar la ley de partidos políticos.

4. Participación de las mujeres en las organizaciones productivas

En las cuatro organizaciones estudiadas, predomina la opinión que la participación de las mujeres en el giro empresarial es representativa. En todas las actividades empresariales del CCDA, ellas son las actrices principales. No obstante, la organización conoce que hay sobrecarga de trabajo en las mujeres, la cual no es compartida por los hombres.

ASOCUCH implementa un programa de mujeres empresarias, pues el aporte de la mujer a la economía familiar es determinante. Sin embargo, todavía son necesarios esfuerzos representativos para la incidencia activa de ellas. Para FEDECOVERA la mujer es representativa en la producción familiar. Aunque, es menos visible su representación organizativa. FEDECOVERA lleva 15 años trabajando por la inclusión y participación de la mujer. Ahora hay mujeres asociadas a las cooperativas; hay mujeres en comisiones y en juntas directivas. Está en formación una cooperativa exclusiva de mujeres.

En FICCI la mujer tiene una participación prolongada en la vida familiar y productiva. Se reconoce que falta empoderamiento para ella, en lo cual influye el sistema patriarcal vigente; persiste el temor, hay timidez. En consecuencia, FICCI y sus cooperativas federadas cuidan de la participación de la mujer y su inclusión en las instancias de decisión. En opinión de la Señora Adelina Chon Caniz, Presidenta de la Cooperativa Santa María Tzejá, Zona Reyna: “Equidad de género en la práctica sí, está sucediendo; pero es necesario trabajar el cambio de pensamiento”².

Para las cuatro organizaciones productivas la participación de las mujeres en el contexto económico se evidencia cuando ellas participan en la gerencia de proyectos económicos, integran cooperativas de mujeres, comités de crédito y comisiones específicas para el desarrollo empresarial. También cuando manufacturan productos para el sustento familiar, aportan mano de obra en procesos productivos y al participar en la comercialización de productos. Hay reconocimiento sobre el papel determinante de la mujer en la economía familiar campesina; así como el apuntalamiento al desarrollo comunitario por la intervención de ellas.

En el CCDA es representativo el nivel de participación de las mujeres en el contexto político. Ellas se vinculan al contexto político en puestos clave dirigiendo y representando con beligerancia los intereses del sector mujeres y de la organización en general. Por su parte, el CCDA fortalece esta participación promoviendo la ubicación de ellas en puestos públicos.

ASOCUCH considera débil el nivel de participación de las mujeres en el contexto político. No obstante, ellas participan en conversatorios, foros políticos y son incluidas en planillas de elección para integrar las Corporaciones Municipales. Para fortalecer este impulso de las mujeres, ASOCUCH organiza capacitaciones sobre derechos y obligaciones, liderazgo, participación ciudadana, incidencia política, equidad de género y socializa planes de los gobiernos municipales.

De igual manera en FICCI se considera débil la participación de las mujeres en el contexto político. Sin embargo, ellas se hacen representar a través de organizaciones afines, como La Red de Mujeres Municipales, la Comisión y Oficina Municipal de la Mujer. Con el propósito de coadyuvar para la integración de las mujeres al contexto político, FICCI participó en forma activa en la formulación de la Política Municipal Para la Equidad de Género. Política pública pendiente de aprobación por parte del Consejo Municipal de Desarrollo.

²Taller de consulta a la Federación Integral de Comercialización de Cooperativas de Ixcán, FICCI; realizado en la Aldea San Pablo, Ixcán, El Quiché el día 26 de mayo de 2016.

FEDECOVERA prefiere mantenerse alejada de cualquier acción política. No obstante, la Junta Directiva opina que la participación de las mujeres en el contexto político es representativa.

5. Principales éxitos y fracasos de las organizaciones productivas

En el giro empresarial el CCDA, ASOCUCH y FEDECOVERA reportan representativos éxitos en la implementación de programas de crédito para la producción y el comercio, con participación mayoritaria de mujeres. Estos representativos éxitos se reflejan en cero por ciento de mora en la recuperación en el caso del CCDA; el manejo de una cartera de 27 millones de Quetzales financiando las principales cadenas productivas en el caso de ASOCUCH y una oferta crediticia ampliada al mercado financiero de las Verapaces en el caso de FEDECOVERA.

De manera general, las organizaciones participantes manifiestan haber experimentado pérdidas y fracasos por el cambio climático, fenómenos atmosféricos, desastres naturales, la roya, plagas, periodos de deficiente administración, asaltos y robos. No obstante, cada organización productiva experimenta particulares éxitos y fracasos, según puede apreciarse en las siguientes descripciones.

En el giro empresarial, el CCDA registra los tres éxitos siguientes: i) haber integrado toda la cadena productiva del café con visión ecológica, ii) implementar con resultados favorables el aprovechamiento del recurso tierra disponible al combinar la producción de hortalizas, granos básicos y café en el marco de un sistema agroalimentario enfocado en la soberanía y seguridad alimentaria de la familia campesina y, iii) La Contraloría General de Cuentas, al glosar los fondos públicos asignados al CCDA, calificó la experiencia como exitosa. Como fracaso –en el giro empresarial- el CCDA destaca la pérdida de mercado porque la certificación utilizada no cubría las demandas del cliente y el país importador.

ASOCUCH, en el giro empresarial, destaca tres éxitos y dos fracasos. Los éxitos son: i) La capacidad desarrollada en formulación, gestión y ejecución de proyectos. Se han manejado 15 millones de dólares de forma eficaz y transparente; ii) Implementación tecnificada de la cadena de papa, cebolla y hortalizas de exportación; derivando acceso a mercados y mejorando la calidad de la producción y del valor agregado y, iii) Desempeñarse como proveedor de mercados especializados que demandan calidad como Walmart, la Tiendona en El Salvador, la Central de Mayoreo en San Pedro Sula, La Central de Mayoreo (CENMA) en Guatemala y varias agroexportadoras con las cuales comercializa. Entre sus fracasos, en el giro empresarial, ASOCUCH, menciona los dos siguientes: i) Productos de menor calidad, afectaron el mercado y la competitividad lograda y, ii) Falta de contacto en mercados de madera, por carencia de recursos financieros, por la competencia y por procesos lindando en la ilegalidad.

En el giro empresarial FEDECOVERA identifica cinco éxitos y un fracaso. Los éxitos son: i) El enfoque del bosque como inversión rentable. La cosecha se proyectó a 25 – 30 años. Hoy día, 19 años después, se hace el corte y se vende la madera, con su respectiva renovación boscosa; ii) Innovación en

la producción de café y cardamomo. Se mejoró el manejo técnico por parte del agricultor; se redujeron las plagas y se elevó la productividad; iii) Alianzas estratégicas con el gobierno, derivando en resultados bastantes favorables para las cooperativas federadas, iv) La exportación directa a través de FEDECOVERA, amplió el mercado a Europa y Asia para el cardamomo y el cacao y v) El proceso de transformación de madera en la planta industrial en El Rancho. Como fracaso resalta una deuda con el desaparecido Banco de Desarrollo Agrícola (BANDESA) que por debilidades en la administración causó crisis en el año 1989.

Entre sus éxitos en el giro empresarial FICCI menciona: i) La aceptación de sus productos en el mercado del municipio, ii) El Agua para su purificación y venta se extrae de terrenos de su propiedad, iii) Que en el Proyecto Vivero, desde 2005 a la fecha se mantiene la diversificación de plantas certificadas. Para FICCI es un fracaso no haber logrado estandarizar la calidad y atender la demanda en el procesamiento de palmito.

6. Lecciones aprendidas, determinantes en los éxitos identificados

En el giro empresarial las lecciones aprendidas, determinantes en los éxitos identificados, se presentan de forma diferente y con variados matices en cada organización, lo cual puede percibirse en las siguientes descripciones.

Así, por ejemplo, FICCI, expone como determinantes en los éxitos identificados las cuatro lecciones aprendidas siguientes: i) Incidir en espacios políticos fortalece las estrategias organizacionales, ii) Crecer poco a poco y aprender en el proceso, según lo muestra su experiencia en el procesamiento de palmito y de agua purificada; iii) Para la ejecución efectiva, líneas de producción demandan manuales operativos y, iv) Previo a implementar un proyecto productivo debe especificarse su rentabilidad y asegurar el mercado.

Por su parte, en el giro empresarial FEDECOVERA expone como determinantes en los éxitos identificados tres lecciones aprendidas: i) Brindar las mismas oportunidades a todos los socios facilita el enfoque grupal en los fines y objetivos, ii) El programa forestal resultó exitoso; por lo tanto recomendable de replicar en otras cooperativas y, iii) Convenios entendibles con los clientes evitan pérdidas.

ASOCUCH indica como determinantes en los éxitos identificados las cuatro lecciones aprendidas siguientes: i) Vincular los conocimientos locales con las técnicas modernas permite mejorar las condiciones de vida de las familias, ii) El uso de la agrobiodiversidad para la seguridad alimentaria, iii) Tener la calidad comprobada en todos los eslabones de las cadenas productivas y, iv) Disponer de políticas y otros instrumentos administrativos reducen la vulnerabilidad del sistema.

Mientras, en el giro empresarial, para el CCDA, las lecciones determinantes -en sus éxitos identificados- son las siguientes: i) El sistema agroalimentario como método aplicado para cumplir su

estrategia de soberanía alimentaria, ii) La elaboración de insumos orgánicos significa autonomía en la producción y genera sostenibilidad y, iii) Para el CCDA las cadenas productivas son un eje para el fortalecimiento de la organización de los productores.

7. Análisis comparativo de las 4 experiencias, elementos clave de éxito en común

Las cuatro experiencias estudiadas reportan éxitos representativos en el giro empresarial. No obstante, las diferencias estriban en la gestión y la forma cómo cada organización enfrenta los contextos económico y político. Oportuno es mencionar que estos contextos –económico y político- son idénticos –son los mismos- para las cuatro organizaciones productivas. Para un acercamiento a la interpretación de estas diferencias, resulta útil una definición que permita conocer la identidad de cada organización productiva estudiada. A continuación se presentan estas definiciones.

El CCDA es eminentemente una organización reivindicativa de derechos de su membresía. Derechos relacionados con el acceso al recurso tierra, el cumplimiento y la observancia de los derechos laborales. Tiene presencia en 20 departamentos de la República. Trabaja también la incidencia política, en cuyo marco encamina acciones para la producción y comercialización alterna en consonancia con la ecología y la conservación de los recursos naturales; procurando –en forma paralela- la obtención de capital y la infraestructura productiva para las fincas de su membresía

ASOCUCH, Es una organización que promueve la participación activa de sus líderes campesinos y campesinas. Es una iniciativa indígena, que cree en la cultura empresarial como alternativa para su propio desarrollo. Promueve el desarrollo rural, la gestión ambiental y la sostenibilidad financiera. Se apoya en el fortalecimiento organizacional, la incidencia política y la agricultura familiar empresarial. Su actividad genera fuentes de trabajo, disminuye la migración externa y mejora las condiciones de vida de sus asociados.

FEDECOVERA, es un proyecto a largo plazo que impulsa la sostenibilidad en las cooperativas, con visión de compartir, generando desarrollo para la gente. Invierten en procesos empresariales sostenibles, mediante cadenas de valor que incluyen la producción y comercialización con el propósito de mejorar la calidad de vida de las familias asociadas. FEDECOVERA ha desarrollado un modelo propio de acción, en el cual, en todo el proceso están incluidas y participan las cooperativas asociadas.

FICCI, y sus cooperativas asociadas, con base en su experiencia organizativa, de gestión y ejecución de proyectos, ponen en práctica un modelo de desarrollo empresarial solidario y sostenible; en concordancia en la conservación del medio ambiente y la protección de los recursos naturales. Su impacto empresarial, tanto en la producción como en la comercialización, se enfoca en el mercado local, en el municipio de Ixcán

8. Conclusiones

Los objetivos de la presente consultoría fueron documentar y sistematizar la experiencia de 4 exitosas organizaciones de productores; y recomendar lineamientos de trabajo para el diálogo entre organizaciones de productores e instituciones en materia de generación de política pública para el desarrollo productivo, gestión del territorio y manejo sostenible de bosques y fincas.

Los términos de referencia de las entidades contratantes indican también que las experiencias de las organizaciones de productores están determinadas por condiciones económicas, sociales, históricas y estructurales. En consecuencia, demandaban de esta consultoría analizar estas diferentes situaciones, verificar las opciones tomadas por las organizaciones y la forma cómo han logrado incidir en el cambio de vida de sus asociados.

Para clarificar el propósito subyacente se proveyeron las tres preguntas siguientes: i) ¿Cuál es el mejor modelo de apoyo a la producción campesina y cómo se logró construir este modelo?, ii) ¿Cuáles son las condiciones necesarias para que cada modelo resulte exitoso y de beneficio a la familia rural, principalmente por su impacto en la superación de la pobreza?, iii) ¿Cuáles son los lineamientos de trabajo recomendados para el diálogo entre organizaciones de productores e instituciones en materia de generación de política pública?

La sistematización -se dijo- busca identificar elementos que coadyuven a inaugurar diálogos políticos que incidan en beneficiar de manera más certera el desarrollo empresarial del productor y productora campesina.

Este esfuerzo también se hace acompañar de la intención que las mismas organizaciones puedan aprender de ello y tengan elementos para negociar con las instituciones y avanzar más a favor de los intereses de su membresía.

Respecto al mejor modelo de apoyo a la producción campesina, según lo documenta esta sistematización, la consultoría encuentra resultados exitosos en los cuatro casos estudiados. Por su historia, por la cobertura empresarial alcanzada y por la habilidad y sagacidad demostrada en el manejo del contexto económico y político las cuatro organizaciones de productores estudiadas son exitosas. Entregan resultados concretos en beneficio de las familias asociadas.

Este éxito empresarial encontrado califica con mayor puntaje al tomar en cuenta el contexto de trabajo agreste de estas organizaciones de productores. Un contexto en el cual las políticas de Estado están ausentes o son inapropiadas, los mercados -sin control- imponen sus propias reglas y la cooperación al desarrollo tiende a desaparecer.

Es un fenómeno complejo y contradictorio pues ese mismo contexto agreste motiva a las organizaciones de productores desarrollar habilidades superiores de gestión. La puesta en práctica de

estas habilidades superiores permite la sobrevivencia de la organización y también permite proveer los beneficios propuestos a las familias asociadas.

En la práctica, en este contexto, las organizaciones de productores desaparecen al no lograr desarrollar y perfeccionar esas habilidades superiores de gestión. Por lo tanto, meritorio es reconocer las dotes particulares de los cuatro casos estudiados.

Entonces, ¿Cuáles son las condiciones necesarias para que cada modelo resulte exitoso y de beneficio a la familia rural, principalmente por su impacto en la superación de la pobreza? En concordancia con lo expresado en párrafos anteriores, las condiciones están dadas y son desfavorables al desarrollo empresarial organizado. Sobreviven sólo las organizaciones de productores que logran desarrollar habilidades superiores de gestión. Como ya se indicó anteriormente, las cuatro organizaciones de productores estudiadas desarrollaron y ponen en práctica esas habilidades.

En esas condiciones, ¿Cuáles son los lineamientos de trabajo recomendados para el diálogo entre organizaciones de productores e instituciones en materia de generación de política pública?

Política pública alude al quehacer y a la calidad de funcionamiento del Estado, pues en el modelo republicano el desarrollo socioeconómico no es posible sin la intervención de éste. Un mal funcionamiento del Estado bloquea, derrumba los esfuerzos encaminados con tal propósito. Este escenario parece ser el caso guatemalteco, con efectos sumamente dañinos para la familia productora rural.

Por otra parte, abordar las políticas públicas y entrar en diálogos políticos demanda verificar los niveles en los cuales se entablan las negociaciones. Así por ejemplo, la política y las políticas públicas de las instancias e instituciones del Estado difieren sustancialmente de las políticas de Estado³. La política y las políticas las formula cualquier instancia gubernamental, por razones de su propio funcionamiento; mientras las políticas de Estado emanan del parlamento; para el caso de Guatemala El Congreso de la Republica.

Las políticas de Estado alteran la correlación de fuerzas de las clases sociales en la dinámica por dirimir sus intereses. Puede entonces decirse que el contexto económico y político lo determinan las políticas de Estado. Por lo tanto, en línea con los hallazgos de este estudio, superar el contexto económico y político agreste, actualmente enfrentado por las organizaciones de productores, demanda de la clase campesina ocupar una posición influyente en el marco del poder político del Estado.

³Un análisis sobre la política y las políticas públicas puede verse en Eugenio Lahera P., política y políticas públicas, serie Políticas Sociales, División de Desarrollo Social, CEPAL, Naciones Unidas, Santiago de Chile, agosto de 2004. El análisis de las políticas de Estado entra en el concepto de “lo político”, abordado por diversos autores y analísticas; entre ellos Carl Schmitt con su estudio “El Concepto de lo Político”, publicado en 1927; quinta reimpresión en 2009, por Alianza Editorial.

Para la comprensión del fenómeno, para derivar aprendizajes y elementos de negociación futura, en los párrafos siguientes se delinearán características de los contextos económico y político, su efecto para con las organizaciones de productores y cómo los cuatro casos estudiados los enfrentan.

El contexto económico de Guatemala expone un modelo agroexportador. Sostener un modelo agroexportador exige mantener bajos los precios de la materia prima, de la mano de obra y contraer el mercado interno. Estas tres condiciones (precios bajos de la materia prima, de la mano de obra, mercado interno contraído) afectan negativamente el crecimiento y la sostenibilidad de las organizaciones de productores.

Por aparte, pero de manera concomitante, el contexto político marca la exclusión y la marginación de la clase campesina y trabajadora. En la práctica, esta exclusión se concreta en la política de concentrar la propiedad del recurso tierra, el bloqueo al acceso a la educación y a la participación político-partidista de la clase campesina y trabajadora.

En los siguientes párrafos se describe la forma cómo cada una de las cuatro organizaciones estudiadas gestiona estos contextos económico y político, con resultados exitosos. Resaltando que las cuatro organizaciones tienen el mismo fin: el mejoramiento de las 73,348 familias campesinas asociadas. Un total aproximado de 440,088 personas.

FEDECOVERA enfoca la gestión del contexto económico y político con visión eminentemente empresarial. En FEDECOVERA primero es la empresa, después lo político. Para sostener este enfoque le favorece contar con un valioso y representativo patrimonio, expresado principalmente en la tenencia del recurso tierra por parte de sus cooperativas federadas. Por la significancia económica y política de la población representada, le resulta imposible cumplir con su principio de mantenerse alejada de la dinámica política. En consecuencia, FEDECOVERA -con resultados exitosos- gestiona el contexto económico y político mediante una delicada e inteligente estrategia de relaciones con sectores económicos y los gobiernos vigentes. De igual manera, aprovecha -en forma audaz- la oportunidad de pertenecer al movimiento cooperativo nacional. En otro orden, en el marco de un contexto político con tendencia a concentrar la propiedad de la tierra, FEDECOVERA ha jugado un determinante papel en la lucha por mantener la tenencia del recurso en las familias campesinas asociadas a sus cooperativas federadas. No obstante, probablemente la estrategia de FEDECOVERA en el manejo del contexto económico y político necesite en breve ser revisada, por los potenciales acomodamientos vislumbrados en el corto plazo para el Estado guatemalteco.

ASOCUCH enfoca la gestión del contexto económico y político con visión empresarial, sin descuidar los contenidos culturales de los pueblos con quienes trabaja y la conservación de los recursos naturales. Cree en el empoderamiento de las personas, convirtiéndose en actores de su propio desarrollo; para lo cual sugiere respetar los marcos jurídicos legales vigentes del Estado guatemalteco. ASOCUCH desarrolla un trabajo ciudadano admirable; proponiendo y revisando leyes, políticas, promoviendo e impulsando mesas de trabajo, de diálogo; en apoyo directo a las entidades gubernamentales. ASOCUCH gestiona el contexto político y económico en el ámbito de la política y las políticas de las

instancias de gobierno; sin cuestionar las políticas de Estado. Con este enfoque ASOCUCH entrega resultados exitosos en función de sus fines y objetivos. Con probabilidad la estrategia de ASOCUCH en el manejo del contexto económico y político se vea fortalecida con los potenciales acomodamientos vislumbrados en el corto plazo para el Estado guatemalteco.

El manejo del contexto político y económico por parte de FICCI queda fuera de la gestión empresarial. Su empresa de procesados no demanda, en este campo, una acción estratégica, delicada y cuidadosamente diseñada. La empresa de procesados no es el centro en el cual giran todas o, la mayoría, de acciones de FICCI. Esa situación escapó de los objetivos de esta consultoría, cuyo énfasis fue el giro empresarial de la organización de productores en el marco del contexto económico y político. Probablemente convenga a FICCI involucrar -en una estrategia integrada- el giro empresarial de la federación y de sus tres cooperativas federadas. Sin embargo, FICCI sí tiene un enfoque empresarial, en el cual la dinámica social, la cultura y la conservación de los recursos naturales están tomadas en cuenta. Tiene también un manejo del contexto económico y político marginal a su empresa de procesados. Por tal motivo, en algunas partes el presente estudio califica determinados planteamientos de FICCI de intención, de aspiración. Aparentemente, el manejo del contexto económico y político por parte de FICCI se ubica en la política y las políticas de las entidades de gobierno, sin cuestionar las políticas de Estado. Pero, esta impresión es todavía objeto de estudio y análisis.

El CCDA enfoca la gestión del contexto económico y político con visión eminente de política de Estado. En el CCDA primero es lo político, después la empresa. Por tal motivo propone “la recuperación y defensa del territorio, con el manejo, conservación y cuidado de los recursos naturales, bajo la administración de los pueblos”; aludiendo así hacia la necesaria transformación del modelo político vigente. Propone un modelo agroecológico que respetando a la madre naturaleza produzca de manera sostenible los productos para la subsistencia. Esta definición supera el concepto restringido de empresa asociativa y prioriza la producción para la subsistencia, minimizando así la importancia del lucro en la producción. O sea, una producción para la subsistencia, cuida el entorno, obvia el enriquecimiento; alimenta a la población.

El CCDA enfoca la gestión del contexto político y económico en el cambio de las políticas de Estado. En consecuencia demanda la aprobación de las leyes siguientes: Desarrollo Rural Integral, Agua, Radios comunitarias, Lugares Sagrados y de Juventud. Para el CCDA la política y las políticas de las entidades gubernamentales quedan en segundo lugar, pues su efecto es secundario y mantienen el *status quo*. En consecuencia, el CCDA evidencia una relación conflictiva con el gobierno y el Estado.

Aunque el planteamiento del CCDA es objetivamente correcto y certero, la sociedad guatemalteca carece de condiciones económicas y políticas para su viabilidad. No obstante, el CCDA, en el marco de este planteamiento, logra resultados exitosos, contándose entre estos la recuperación de 76 fincas para su membrecía. Es probable que la estrategia del CCDA en el manejo del contexto económico y político encuentre oportunidades con los potenciales acomodamientos vislumbrados en el corto plazo para el Estado guatemalteco.

En conclusión las cuatro asociaciones productivas realizan un trabajo exitoso, porque desarrollaron habilidades superiores de gestión, en un contexto económico y político agreste a sus propósitos y objetivos. No hay un mejor modelo, los cuatro rinden resultados hacia su membrecía. Pero los cuatro modelos son sumamente vulnerables en el contexto en el cual accionan.

La vulnerabilidad la explica un Estado que excluye y margina al sector campesino. Esta vulnerabilidad se resuelve si el sector campesino como clase social participa en la conducción del Estado.

En el marco de un modelo republicano, como clase social, corresponde a la clase campesina el derecho y la responsabilidad de disponer de una cuota significativa de poder político del Estado. Este es un desafío con grandes posibilidades de lograrse en los tiempos que corren, dada la descomposición evidente del sistema de producción capitalista, el deterioro de la producción global, las vastas migraciones humanas y el recalentamiento del planeta tierra. Agregado a todo lo anterior, el caso particular guatemalteco, por el vislumbrado reacomodamiento del Estado, consecuencia de los juicios por corrupción en marcha.