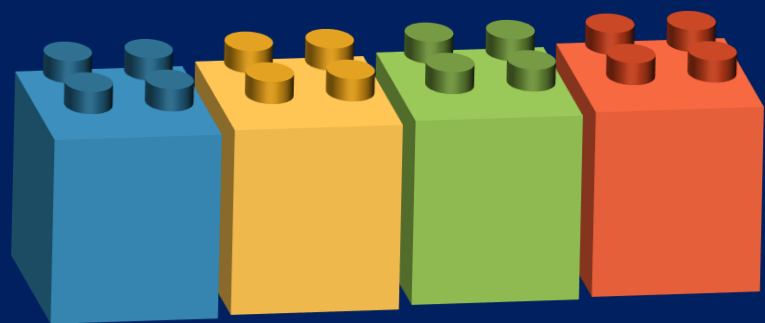


GUÍA METODOLÓGICA

ORGANIZACIÓN, DIVERSIFICACIÓN PRODUCTIVA Y COMERCIALIZACIÓN PARA LA GENERACIÓN DE INGRESOS CON PEQUEÑOS PRODUCTORES Y PRODUCTORAS DE BAJA VERAPAZ Y EL QUICHÉ

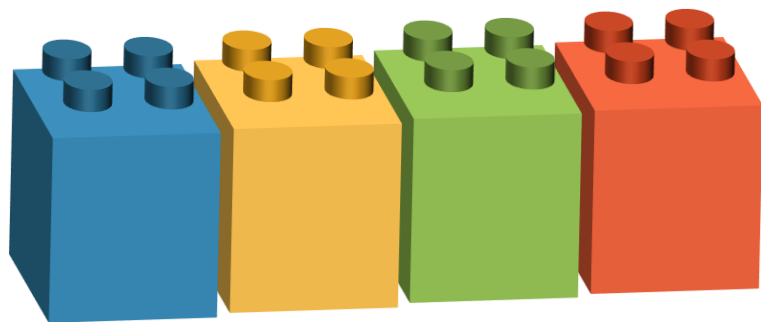
Elaborada por:
Claudia Ma. Villagrán





GUÍA METODOLÓGICA

ORGANIZACIÓN, DIVERSIFICACIÓN PRODUCTIVA Y COMERCIALIZACIÓN PARA LA GENERACIÓN DE INGRESOS CON PEQUEÑOS PRODUCTORES Y PRODUCTORAS DE BAJA VERAPAZ Y EL QUICHÉ



CECI. *Guía metodológica para la organización, diversificación productiva y comercialización para la generación de ingresos con pequeños productores y productoras de Baja Verapaz y Quiché. Guatemala, marzo 2019.*

CECI

Dirección: Avenida Reforma 7-62, Zona 9
Edificio Aristos Reforma, 4º. Nivel Oficina 402 A
Teléfono: 502 2362 4032
Correo: Guatemala@CECI.ca

Sistematización elaborada por:

Claudia Villagrán
1 Avenida 14-11, Zona 1, Guatemala
Teléfono: 22327123
Celular: 40164846
Correo: villagran.claudia@gmail.com

Con el apoyo del equipo técnico encargado de la recopilación y transcripción de la información integrado por:

Gabriela Morales
Maricruz García
Gerson Jerez
Pablo Rodrigo Calvo

Un agradecimiento a CECI, en especial a su Directora Silvia Cotton y a los ingenieros Ferdy Herrera y Marvin Urizar coordinadores de proyecto de las oficinas regionales, quienes, acompañados por sus equipos técnicos, nos abrieron las puertas al maravilloso mundo que intentamos reflejar en esta sistematización. También queremos manifestar nuestro agradecimiento a los hombres y mujeres que con entusiasmo compartieron sus aprendizajes y las experiencias vividas en su incansable búsqueda de un mejor vivir y un mejor país, aprendimos mucho de ustedes.

Lista de acrónimos

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CECI	Centro de Estudio y Cooperación Internacional
COCAICH	Coordinadora de Comunidades Afectadas por la Construcción de la Hidroeléctrica Chixoy
COCODE	Comité Comunitario de Desarrollo
COMUDE	Comité Municipal de Desarrollo
DEL	Oficina de Desarrollo Económico Local
DMM	Dirección Municipal de la Mujer
FAO	Fondo de las Naciones Unidas para la Alimentación
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
ICTA	Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícolas
INAB	Instituto Nacional de Bosques
INTECAP	Instituto Nacional de Tecnificación y Capacitación
PROCACHI	Proyecto Cardamomo – Chixoy
SAN	Oficina de Seguridad Alimentaria y Nutricional
SISCODE	Sistema de Consejos de Desarrollo

Índice

Introducción	6
Objetivos	8
¿A quién va dirigida esta Guía Metodológica?	8
¿Cómo utilizar esta Guía?	8
CAPITULO 1: EJES TRANSVERSALES	9
Pertinencia cultural	9
Enfoque de género	9
Cambio climático	10
Enfoque de Medios de Vida	10
Migración	12

CAPÍTULO 2: RUTA METODOLÓGICA: AGRICULTURA FAMILIAR 13

1. Antecedentes de la comunidad 14

1.1. Condiciones previas al proyecto: “No teníamos suficientes ideas” 14

1.2. Al cierre del proyecto: “Nosotros ya tenemos un poco de ideas” 15

2. Proceso metodológico: El modelo en espiral 16

Fase No.1: Generación de confianza 19

Fase No.2: Selección de beneficiarios 22

Fase No.3: Implementación de las actividades del proyecto 24

Fase No.4: Sostenibilidad 34

3. Cambios y transformaciones (el antes y el después) 35

CAPÍTULO 3: RUTA METODOLÓGICA: ORGANIZACIÓN, PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CARDAMOMO 37

1. Antecedentes de la población beneficiada 38

2. Proceso metodológico 38

Fase No.1: Organización comunitaria 41

Fase No.2: Producción 49

Fase No.3: Comercialización 53

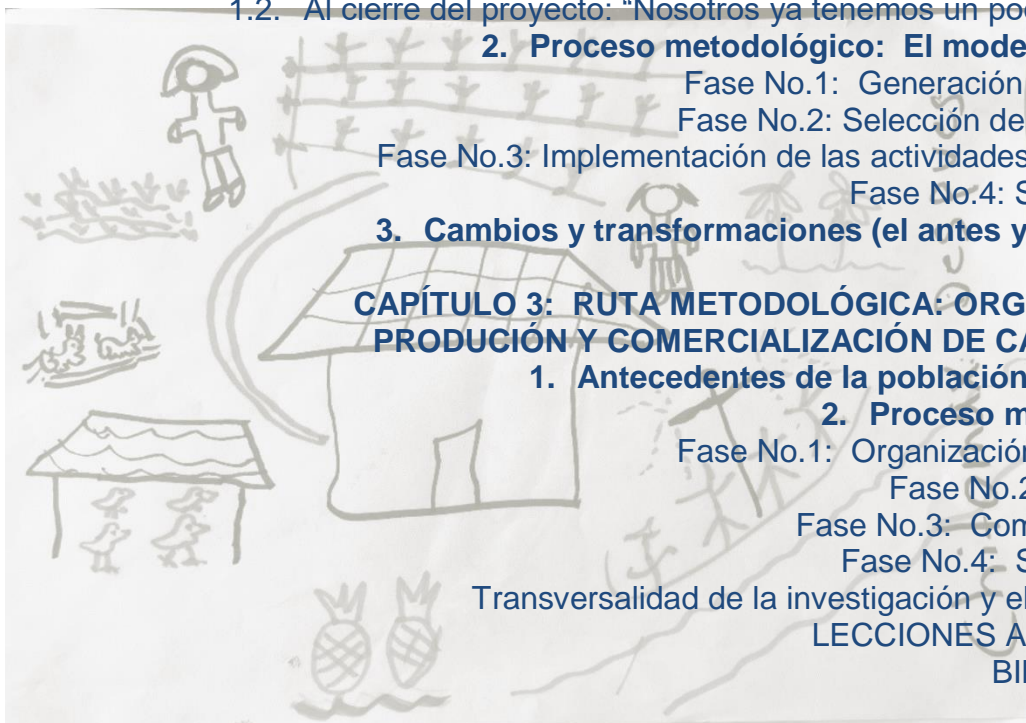
Fase No.4: Sostenibilidad 56

Transversalidad de la investigación y el voluntariado 59

LECCIONES APRENDIDAS 60

BIBLIOGRAFÍA 63

ANEXOS 64



Introducción

El proyecto “Organización, diversificación productiva y comercialización para pequeños productores de comunidades mayas de Guatemala” (Atn/Me-14549-Gu), se propuso como objetivo incrementar el nivel de ingreso de las comunidades rurales en la región central de Guatemala, mediante el establecimiento de un modelo de organización, diversificación productiva y comercialización que involucró a pequeños productores de los departamentos de Baja Verapaz y El Quiché. Fue implementado durante 54 meses por los equipos técnicos de CECI y contó con una contribución de recursos no reembolsables del FOMIN.

Con el propósito de fortalecer los esfuerzos de las unidades productivas organizadas para alcanzar mercados de mayor valor por medio de estrategias de mejoras técnicas, mejoras en estandarización y trazabilidad, el equipo técnico de CECI, con sede en el departamento de Quiché, trabajó con 353 agricultores organizados en grupos, organizaciones y/o asociaciones campesinas en la formación de capacidades, la aplicación de mejores prácticas agrícolas, introdujo mejores prácticas de manejo postcosecha y fomentó la comercialización, lo que permitió la apertura de nuevos mercados para la venta de cardamomo y cacao.

Paralelamente, el equipo técnico de CECI en el departamento de Baja Verapaz se concentró en mejorar las unidades productivas de 320 familiares introduciendo nuevos cultivos, mejorando la crianza de animales de patio, promoviendo prácticas de vida saludable e introduciendo sistemas de riego. Estas actividades permitieron mejorar los ingresos familiares generados por la venta de productos agropecuarios e incrementar la disponibilidad de alimentos en el núcleo familiar.

Lo que en la fase de diseño del proyecto se visualizó como una propuesta metodológica de trabajo comunitario, en la práctica, gracias a la flexibilidad de los enfoques y la comprensión del contexto comunitario, se convirtió en dos modelos distintos de abordaje para el combate a la pobreza y la inseguridad alimentaria de familias campesinas indígenas en el área rural de Guatemala.

Este documento busca acercar a los diversos actores sociales que intervienen en procesos de desarrollo económico comunitario, una propuesta de trabajo orientada a la organización de pequeños productores agrícolas de comunidades mayas de Guatemala con el fin de contribuir a la diversificación productiva y comercialización para la generación de ingresos.

La guía metodológica se construyó con la participación activa de los agricultores, hombres y mujeres que fueron beneficiados por el acompañamiento técnico de CECI; líderes comunitarios y autoridades municipales que facilitaron las condiciones para lograr los resultados; empresarios y funcionarios públicos que con sus aportes e interés en el proyecto aportaron al logro de los objetivos; y, los equipos técnicos que asumieron el compromiso llevar adelante la iniciativa. Asimismo, la preparación del documento conllevó la revisión de diversas fuentes documentales producidas a

lo largo de los cuatro años de duración del proyecto, y fuentes referenciales de carácter teórico e investigativo que sustentan algunas de las afirmaciones aquí planteadas.

Con esta guía, CECI busca aportar a mejorar la gestión de iniciativas públicas y privadas cuyos objetivos coinciden con los de este proyecto. La guía brinda orientaciones técnico-metodológicas para escalar, polinizar o reproducir este tipo de intervenciones en otros territorios del país. Asimismo, aporta las más relevantes lecciones aprendidas durante el proceso lo cual, si bien no puede ser garantía de éxito para otras intervenciones, si puede contribuir a comprender los aciertos metodológicos y los errores que dejaron aprendizajes relevantes para cualquier futura iniciativa que se busque ejecutar.

Objetivos

General

Proporcionar a las organizaciones sociales, actores público-institucionales y organismos de cooperación, fundamentos metodológicos que contribuyan a la formulación e implementación de procesos organizativos y productivos en comunidades indígenas del área rural de Guatemala.

Específicos

Identificar los factores que contribuyen a la adopción de mejores prácticas agrícolas, nuevos cultivos y formas de organización y comercialización comunitaria de pequeños productores en el área rural.

Reconstruir la ruta metodológica adoptada por el proyecto para proveer una herramienta técnica para el diseño, elaboración, ejecución y sostenibilidad de futuras intervenciones.

Socializar las mejores prácticas y las lecciones aprendidas durante la ejecución del proyecto.

¿A quién va dirigida esta Guía Metodológica?

La guía está dirigida a todas aquellas personas, instituciones y organizaciones que trabajan con pequeños productores agrícolas, en comunidades rurales e indígenas, para promover la organización, la diversificación productiva y la comercialización.

¿Cómo utilizar esta Guía?

La guía es un instrumento de apoyo que deberá ser antecedida por un profundo conocimiento del contexto en donde se ejecutan acciones de desarrollo similares a la implementada por CECI. Esta guía no busca constituirse en un listado de procedimientos inflexibles ni estáticos porque parte de reconocer que las realidades en los territorios son diversas y los contextos sociales, políticos y económicos pueden requerir de acciones que aquí no se han considerado o de la adaptación o adecuación de algunas de las que aquí se proponen.

El proyecto, en sus dos regiones (Quiché y Baja Verapaz), adoptó principios, valores y enfoques que impregnaron toda la intervención y que se convirtieron en ejes en torno a los cuales giró la planificación, programación y ejecución de las acciones contempladas en el proyecto. Los ejes transversales permitieron conectar saberes alrededor de situaciones problemáticas que afectan los territorios y para los cuales fue necesario diseñar formas de abordaje o instrumentos de seguimiento. Los ejes que se describen a continuación son elementos importantes de la metodología implementada.

Pertinencia cultural

La pertinencia cultural puede ser definida como la incorporación de enfoques interculturales en la gestión y prestación de un servicio; es decir, ofrecer servicios tomando en cuenta las características culturales particulares de los grupos de población de las localidades en donde se interviene y se brinda atención (Ministerio de Salud, 2018).

La pertinencia cultural implica:

- La adaptación de todos los procesos del servicio a las características geográficas, ambientales, socioeconómicas, lingüísticas y culturales (prácticas, valores y creencias) del ámbito de atención.
- La valoración e incorporación de la cosmovisión y concepciones de desarrollo y bienestar de los diversos grupos de población que habitan en la localidad, incluyendo tanto las poblaciones asentadas originalmente como las poblaciones que han migrado de otras zonas (Ministerio de Salud, 2018).

El proyecto prioriza la recuperación y el uso de prácticas ancestrales para la recuperación de cultivos de alto valor nutricional y de especies nativas que puedan ser utilizadas en la alimentación familiar cotidiana y en la elaboración de platos tradicionales de la cocina indígena.

Enfoque de género

*“Nadie nos había enseñado a nosotras,
hasta ahora que ellos vinieron”.
(Mujer entrevistada)*

La transversalidad de género hace referencia a la necesidad de analizar las realidades teniendo en cuenta que hombres y mujeres no se encuentran en la misma posición social y que esa diferencia de posición determina los efectos que para cada uno tienen las propuestas de transformación social que se diseñan (Pérez del Río, 2002).

La transversalidad de género es además una forma de actuar que incorpora sistemáticamente criterios para asegurar la igualdad de género en todas las acciones, actuaciones, programas, proyectos, etc., no como algo “adjunto” sino como algo “inherente” y “prioritario” en todas las opciones políticas, económicas y sociales (OIT, ACtraV y CIF, 2011)

El proyecto enfocó sus acciones en la familia como núcleo de atención y como mecanismo de inclusión para las mujeres. La producción de hortalizas en el hogar y la crianza de gallinas se convierten en una fuente de ingresos para las mujeres y es un mecanismo para reducir gastos del presupuesto familiar. Mediante los procesos de capacitación, las mujeres mejoran su autoestima, valorizan mejor sus aportes a la seguridad alimentaria familiar y construyen vínculos sociales con otras mujeres de la comunidad.

Cambio climático

La transversalidad ambiental significa incluir de manera sistemática, los factores ambientales dentro de todos los ámbitos de la intervención, para lograr resultados de desarrollo. En general, la ésta hace referencia al cambio de clima atribuido directa o indirectamente a la actividad humana que altera la composición de la atmósfera mundial y que se suma a la variabilidad natural del clima observado durante períodos comparables; uno de los criterios básicos para abordarlo es adoptar medidas que permitan a las personas y a las comunidades hacer frente a sus efectos mediante acciones de mitigación o adaptación (Cooperación Española, 2015)

El proyecto fortalece la resiliencia ante el cambio climático mediante procesos de sensibilización que promueven el cambio de actitudes frente al ambiente y su conservación. El uso de composteras, abonos orgánicos y otros insumos naturales o no contaminantes producen efectos positivos en el ambiente y permiten hacer uso de los recursos naturales de forma más racional.

Enfoque de medios de vida

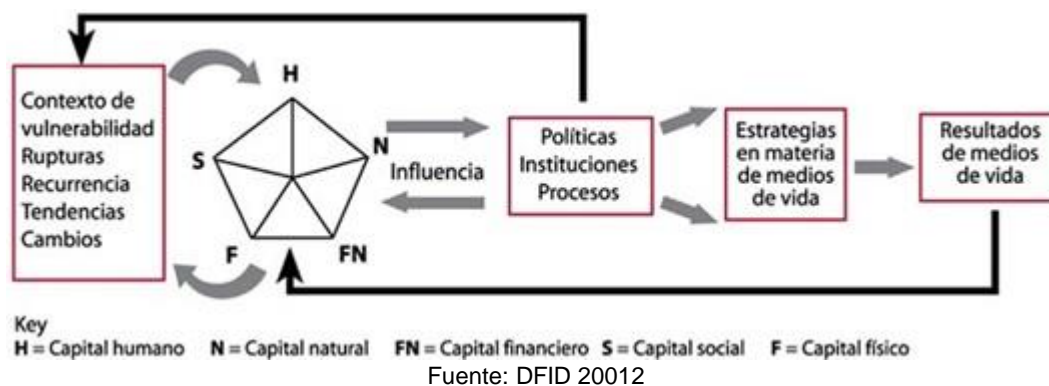
“Vamos a continuar lo que ya aprendimos, porque no podemos estar dependiendo o esperando. Ellos ya dejaron la semilla y la planta ahora nos toca regarla y seguir avanzando.”
(Agricultor)

El término fue utilizado por primera vez por Robert Chambers, a mediados de los 80, se puede definir como las capacidades, activos (tanto recursos materiales como sociales) y actividades necesarias para vivir. Un medio de vida es sostenible cuando puede afrontar y recuperarse de rupturas y shocks bruscos y mantener sus capacidades y activos tanto en el presente como en el futuro sin socavar las bases de sus recursos naturales. Así, los medios de vida se ven afectados por los efectos

externos que permite aumentar su resiliencia y disminuyen por consiguiente su vulnerabilidad.

Un medio de vida se compone de las capacidades, activos (tanto recursos materiales como sociales) y actividades necesarias para vivir. Estas capacidades y activos se pueden dividir en cinco tipos de capitales:

- El Capital Humano: Caracterizado entre otros por los niveles de salud, alimentación, educación y los conocimientos.
- El Capital Social: Son redes y conexiones entre individuos con intereses compartidos, formas de participación social, y relaciones de confianzas y reciprocidad.
- El Capital Natural: Son los recursos naturales útiles en materia de medio de vida.
- El Capital Físico: Son las infraestructuras y equipamientos que responden a las necesidades básicas y productivas de la población.
- El Capital Financiero: Hace referencia a los recursos financieros que las poblaciones utilizan para lograr sus objetivos en materia de medios de vida (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2019).



El proyecto reduce la vulnerabilidad de las familias y sus comunidades impactando de forma positiva los medios de vida con lo cual, se incrementa la capacidad de los agricultores para enfrentar las adversidades. Los principales aportes del proyecto a los medios de vida se enumeran a continuación:

- Capital humano: nuevos conocimientos, aptitudes, actitudes, capacidades productivas y mejoras nutricionales.
- Capital social: construcción de nuevas redes de productores y participación en grupos formales que se rigen por reglas internas, establecen controles y sancionan a quienes incumplen en base a criterios mutuamente aceptados. Procedimientos como el pase de cadena y la asociatividad productiva fortalecen las relaciones de confianza, promueven los intercambios y crean sistemas de solidaridad y reciprocidad.

- Capital natural: acceso a recursos naturales como el agua y los animales en condiciones reguladas o bajo ciertos parámetros que permiten el control.
- Capital físico: sistemas de riego, casas malla, corrales.
- Capital financiero: mayor disponibilidad de dinero a través de procesos de comercialización o produciendo ahorros en la compra de alimentos.

Migración

*La gente salía para trabajar en las fincas (café, caña, etc.)
y ahora ha cambiado un poco y la gente se dedica a lo que tiene.
Salen ahora solo un mes y luego regresan a ver su siembra.
Comunidad Parajup, Baja Verapaz, 2019*

La transversalidad de la movilidad humana hace referencia a la necesidad de reconocer que la migración introduce importantes cambios en la dinámica poblacional, económica, social y familiar. En las comunidades expulsoras de migrantes se gestan cambios individuales, familiares y colectivos cuyo origen radica en imposibilidad de la población para satisfacer sus necesidades básicas (Osorno, s/f). Si bien la migración permite diversificar los ingresos de los hogares a través de las remesas tiene impactos importantes que exigen que en las intervenciones locales se visibilicen las necesidades y particularidades de la población que migra y de quienes permanecen en la comunidad.

El riego, en sus diferentes modalidades, impacta significativamente en los patrones migratorios de los agricultores y sus familias. La evidencia sugiere que la duración de la permanencia fuera de la comunidad se reduce; segundo, si antes migraba la familia completa, ahora migran sólo los varones porque “alguien tiene que quedarse a cuidar la parcela”; tercero, la migración es un complemento a los ingresos que se pueden adquirir mediante el trabajo agrícola en la parcela propia y el jornal obtenido en el trabajo migratorio ayuda a comprar insumos para invertir en la producción del agricultor.



Fuente: CEDER, Producción de semillas, comunidad Pichal 2, Baja Verapaz, 2019.

Capítulo 2

Ruta Metodológica

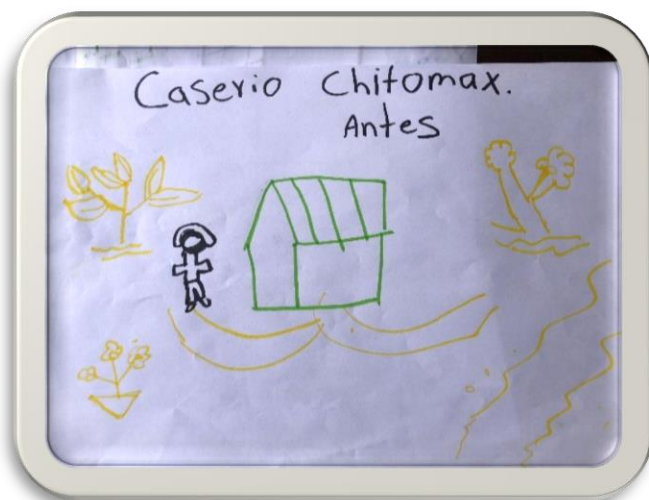
Agricultura familiar

1. ANTECEDENTES DE LAS COMUNIDADES

Las 33 comunidades inicialmente consideradas en el proyecto están ubicadas en el departamento de Baja Verapaz. Todas ellas pertenecen a la COCAHICH - Coordinadora de Comunidades Afectadas por la Construcción de la Hidroeléctrica Chixoy (la represa más grande del país)-. La población que habitaba estas comunidades en los años ochenta, fue desplazada y violentada, por fuerzas gubernamentales, en el marco del Conflicto Armado Interno. Estos hechos llevaron a los sobrevivientes y descendientes a demandar al Estado acciones de resarcimiento por la vía legal y la movilización social. Luego de un largo proceso de diálogo y negociación, el Gobierno de la República de Guatemala promulgó, en abril de 2014, la Política Pública de Reparación de las Comunidades Afectadas por la Construcción de la Hidroeléctrica Chixoy, cuyos derechos humanos fueron vulnerados. En ésta, se determinan las medidas de reparación que deberá ejecutar el gobierno para lo cual dispondrá de un presupuesto de Q 1.200.000.000 (equivalente a USD 154 millones) para el resarcimiento individual y colectivo de los afectados, monto que deberá de ejecutarse en un período de quince años (2015-2029).

Aun y cuando, BID y CECI no fueron participantes activos del proceso de construcción del plan de reparación, las actividades de este proyecto son una importante contribución para resolver necesidades básicas a través de soluciones simples y sostenibles que mejoran las condiciones de vida de la población afectada. Mediante la inversión que el BID realizó desde el año 2014, en el proyecto PROCACHI, se beneficiaron 330 familias de infra y subsistencia, provenientes de 7 comunidades ubicadas en la cuenca del río Chixoy. La intervención priorizó el desarrollo de capacidades productivas que permitieron el autoabastecimiento de alimentos, la mejora del estado nutricional y la mejora en los ingresos económicos familiares. (Vásquez, 2017).

1.1. Condiciones previas al proyecto: “No teníamos suficientes ideas”



“No teníamos suficientes ideas” es la forma en que las familias describen su situación antes de la implementación del proyecto. Las ideas son sinónimo de conocimiento, de nuevas habilidades y capacidades que se poseen o no. Las ideas están asociadas a la capacidad de control que se puede tener sobre lo que se siembra, se cuida y se cosecha. También se relaciona con el poseer opciones y poder decidir sobre lo que se hace, cuándo se hace y cómo se hace.

En la manera de describir las condiciones familiares que anteceden al proyecto predominan las referencias al sufrimiento, a la precariedad y al desconocimiento: “sembrábamos a lo bruto”; “sufríamos porque no teníamos maíz”; “no teníamos técnica”; “las casas no tenían ningún añadido”; “la sequedad no nos daba ningún cultivo”. Frecuentemente se utilizan estas frases referidas al “antes” como antesala de las valoraciones positivas del proceso seguido y de la aspiración por un futuro mejor.

1.2. Al cierre del proyecto: “Nosotros ya tenemos un poco de ideas”



“Creo que hay un adelanto en nosotros... ellos se van pero a nosotros ya nos quedó la experiencia. Si se arruina un material, ya sabemos dónde comprar porque tenemos las ideas”.
(Agricultor)

Las ideas se materializaron en insumos, infraestructura, capacitación e ingresos. Pero también en solidaridad, aprendizaje, esperanza de cambio y responsabilidad compartida.

El proyecto, marca un antes y un después (“ya no es igual como antes”) para las familias que se comprometieron con todo el proceso. Las expresiones más frecuentes hacen referencia a los aprendizajes adquiridos, las mejores introducidas a las parcelas y viviendas o las prácticas agrícolas adoptadas: “ahora tenemos riego”; “ahora ya cosechamos”; “sabemos qué es la fertilización”; “ahora sembramos sandía, maíz, frijol, maicillo y varias otras semillas”; “ahora puedo vender una parte y sacar para el consumo”; “ya no tengo que comprar pollos, ahora tengo y son propios”; “ya no tenemos que comprar maíz y huevos”.

Adicionalmente se recuperan la confianza, el orgullo y la autoestima: “yo ya puedo controlar y tengo más ideas para hacerlo”; “antes la comunidad no tenía cosas en especial, solo tenían su casa, arboles alrededor y el río, ahora en nuestra comunidad se han hecho los huertos, nos dieron semillas, conejos y riegos. El río no tenía nada, ahora ya las personas tienen riego en sus parcelas a la orilla del río. Tenemos nuevos cultivos, como piña y podemos cosechar como familias”.

El “ahora” se resume en haber adquirido la capacidad para sembrar y cosechar todo el año, mediante la adopción de prácticas de riego y poseer ideas nuevas para

diversificar cultivos, mejorar las prácticas agrícolas, la crianza de animales y diseñar ambientes familiares y comunitarios más limpios y ordenados.

2. PROCESO METODOLÓGICO: EL MODELO EN ESPIRAL

El modelo metodológico seguido por el equipo técnico de Baja Verapaz fue denominado “La Espiral” para hacer referencia a la forma en que de familia en familia y de comunidad en comunidad, se fueron perfilando los procesos a implementar y definiendo las actividades del proyecto.

La Figura No.1 muestra, de forma general, las fases de la ruta metodológica seguida. Los contenidos de cada fase se ilustran en la Figura No.2 y la descripción de los distintos componentes se presenta en las páginas siguientes.

Figura No.1
Fases del proceso: Modelo de la Espiral
Región: Baja Verapaz

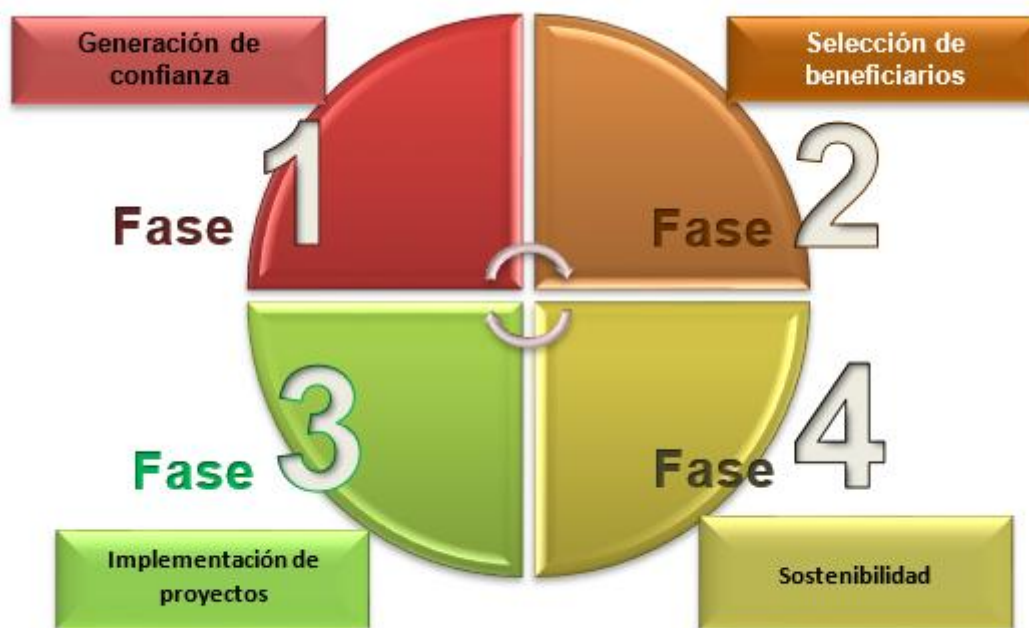
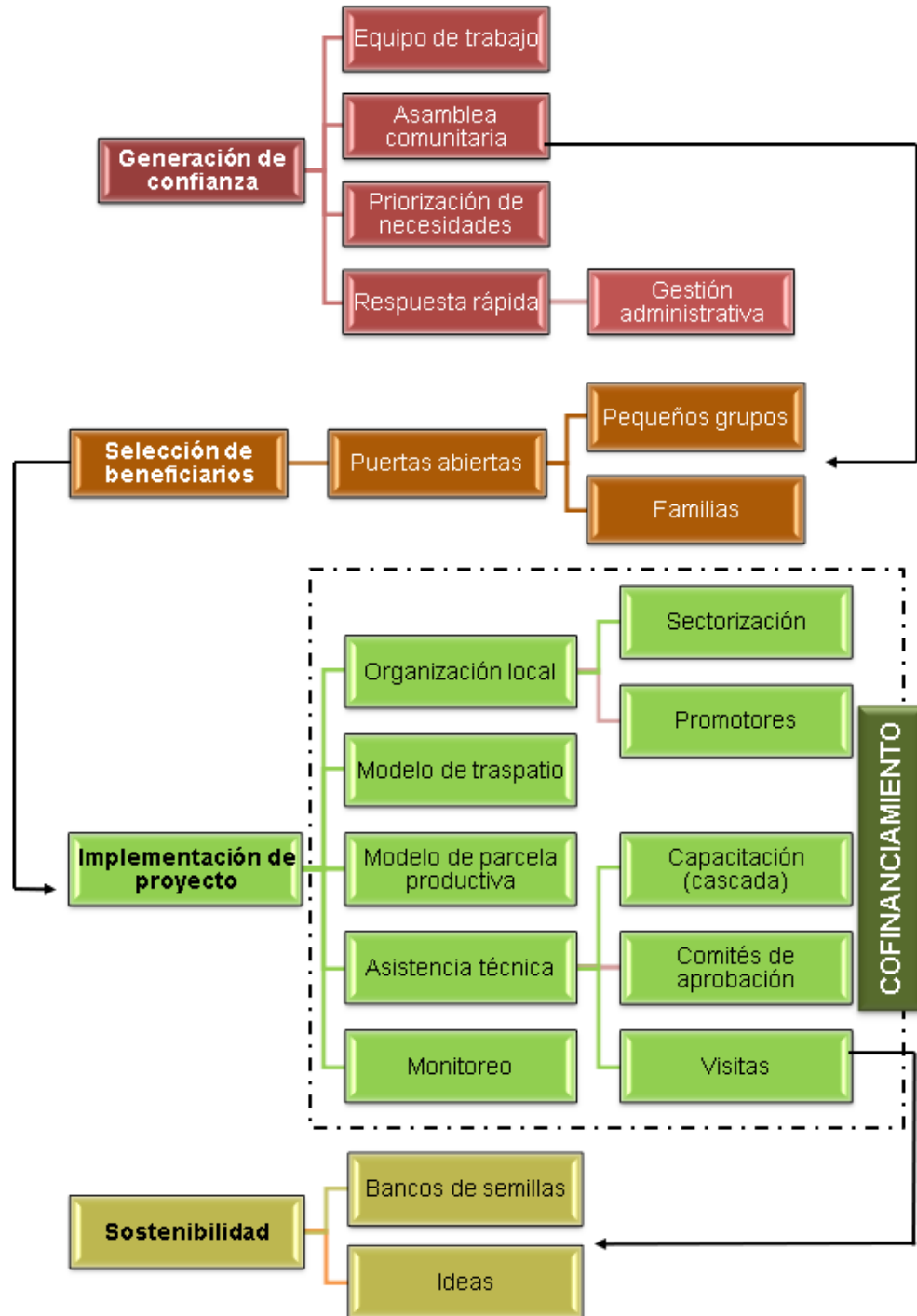


Figura No.2
Detalle de los componentes de Modelo de la Espiral
Región: Baja Verapaz



FASE No.1 GENERACIÓN DE CONFIANZA

*“En la primera visita casi me linchan,
porque la gente no quería saber nada y estaba molesta.”
(Coordinador)*

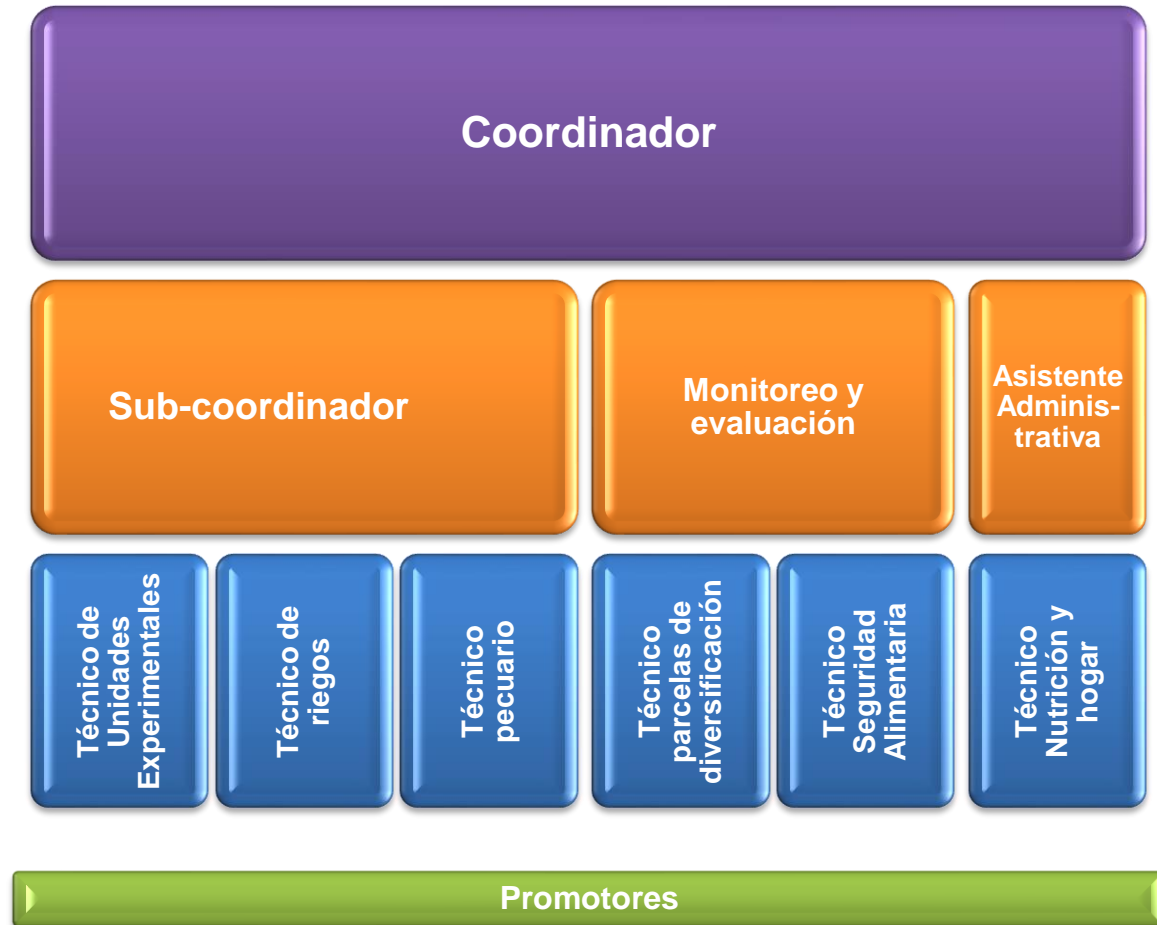
*“Nosotros no creíamos cuando entró la institución
porque han venido varias instituciones que no cumplen,
nos apuntamos y si se cumplió”
(Poblador)*

La historia de las comunidades y experiencias poco exitosas, con otros proyectos y organizaciones pueden producir altos niveles de desconfianza y falta de credibilidad hacia cualquier actor externo. Construir confianza se convierte en uno de los desafíos más importantes a superar. La generación de expectativas positivas respecto a la contribución que el proyecto puede hacer a la vida de las familias puede requerir de alguna o todas las estrategias siguientes:

A. Equipo de trabajo

El primer paso es la conformación de un equipo técnico-administrativo local cuyas labores estén permanentemente apoyadas por un equipo central que proporciona orientaciones estratégicas y un equipo administrativo-financiero que apoya la gestión presupuestaria. Adicionalmente, y como puede apreciarse en la Figura No.3, a nivel comunitario se organiza una estructura de promotores locales cuyas funciones y formas de elección se describen más adelante.

Figura No.3
Equipo técnico-administrativo
Proyecto Chixoy



Las funciones y responsabilidades de cada persona se detallan en los términos de referencia utilizados para la contratación y se definen algunos ejes comunes para los puestos técnicos:

- Socializar los componentes y actividades del proyecto.
- Celebrar asambleas comunitarias y reuniones con diversos actores locales
- Conducir procesos de capacitación y organizar giras de intercambio para el aprendizaje
- Hacer entrega de insumos a las familias beneficiarias
- Realizar visitas para brindar asistencia técnica a los productores
- Monitorear y evaluar los resultados.

Todo el personal debe poseer estudios especializados para desempeñar las tareas que les son asignadas y la función de coordinación debe ser asumida por alguien que posea una amplia experiencia en procesos de apoyo a la producción agrícola de pequeños productores.

Lo intangible, pero altamente relevante en cuanto al funcionamiento del equipo y los resultados que puedan alcanzarse está relacionado con la capacidad de adaptación a las condiciones del territorio y la población a atender; la apertura para generar condiciones que faciliten la activa participación de los beneficiarios en la toma de decisiones y la priorización de acciones a implementar; un espíritu creativo e innovador que permita identificar opciones y salidas a los distintos obstáculos y dificultades que se presenten en diferentes momentos y con diferentes actores del contexto local; pero sobre todo, un evidente compromiso con la promoción del desarrollo y la lucha por la superación de la pobreza.

En esto último, juega un papel importante, la contratación de personal técnico local con conocimiento de la cultura y la región; asimismo, es determinante que toda la estructura técnico-administrativa de trabajo, se apoye con un grupo de promotores provenientes de cada una de las comunidades en donde se realice la intervención.

B. Asamblea comunitaria: “El primer apunte”

*“Primero se reunió con el COCODE, porque primero es la autoridad y ya ellos dieron permiso para reunirse con nosotros.”
(Agricultor)*

La primera aproximación a la comunidad se realiza a través de las estructuras de los Consejos Comunitarios de Desarrollo -COCODE- por ser éstos los entes de representación local, institucionalmente reconocidos y legalmente constituidos. En estas reuniones se hace una presentación detallada del proyecto, sus objetivos y metodología de trabajo. Una vez, el COCODE considera que la propuesta podrá ser de beneficio para la comunidad, podrá convocar (*“juntar a la gente”*) a una Asamblea General Comunitaria en la que de nuevo se *“dará razón a la gente”*, es decir, se presentará la iniciativa de trabajo con el propósito de obtener la aceptación de la población.

Una vez logrado el consenso se hace el *“primer apunte”* que consiste en recoger los nombres de los productores que están interesados en iniciar con las actividades del proyecto (*“nosotros como comunidad estuvimos interesados y nos motivaron a participar, eso hizo que dijéramos sí... solo nos pidieron que nos organizáramos y así lo hicimos”*). A continuación, se programan nuevas reuniones en plazos no mayores a quince días entre una y otra. La frecuencia de las reuniones puede cambiar en la medida que las actividades van avanzando; entre reuniones, los técnicos y promotores visitan a los productores de parcela en parcela y a sus familias de casa en casa, para brindar asistencia técnica y monitorear la ejecución.

Estas reuniones, algunas de las cuales se realizan en salones comunales, escuelas o *“bajo un palo de conacaste que está en la entrada de la comunidad”*, permitirán identificar las necesidades y prioridades específicas de cada grupo o comunidad.

Aunque el proceso inicia en una comunidad específica identificada dentro de un plan de trabajo; poco a poco la información va siendo conocida y a través de mecanismo formales e informales de comunicación, otras comunidades pueden presentar su solicitud para ser incluidas en el proyecto (Modelo de la Espiral). En este caso es frecuente que:

- a) Algún miembro de una comunidad vecina haya estado presente en la Asamblea Comunitaria de otra comunidad y que la información recibida en dicha Asamblea sea luego compartida con sus autoridades o vecinos (*“nos dimos cuenta y escuchamos. Después de eso cuando terminaron hicimos una pregunta, ya que teníamos el deseo de participar como comunidad. Así que apuntamos y después nos comunicamos directamente.”*)
- b) Se haya generado una reunión previa entre los miembros de la comunidad, sin presencia de la organización ejecutora, en donde se acuerda solicitar la presencia del proyecto (*“Primero algunas personas decían que solo nos iban a quitar tiempo, pero no es lo mismo cuando se ve que ya están trabajando, la gente vio que si era cierto”*).

En cualquiera de los casos, la posibilidad o no de participar en el proyecto está fundamentada en la voluntad manifiesta de los agricultores y sus familias, quienes asumen el compromiso de dedicar tiempo, recursos económicos y esfuerzo a realizar las tareas que según la programación sean requeridas (*“nosotros acá como comunidad platicamos... en las comunidades todos tenemos necesidad, la entrada al proyecto era voluntaria porque a la fuerza no se puede”*),

C. Priorización de necesidades

Con el fin de brindar asistencia técnico-productiva que permita mejorar las condiciones de vida y proveer soluciones de largo plazo que garanticen la seguridad a las familias atendidas, se implementa un proceso participativo de toma de decisiones para la priorización de necesidades.

En su forma más simple, las necesidades se determinan a través de un diagnóstico rápido realizado mediante una lluvia de ideas en el marco de la Asamblea General Comunitaria. Una vez identificadas las necesidades, se procede a realizar una votación general para establecer las prioridades y definir los compromisos.

Este proceso, sencillo, rápido e inclusivo permite al equipo técnico, establecer compromisos y fechas para empezar a trabajar. La agilidad y puntualidad en el cumplimiento de estos acuerdos se convertirá uno de los más importantes factores contribuyentes a la construcción de confianza. La respuesta rápida, como se verá en el apartado siguiente, dinamiza el proyecto y cimienta la credibilidad en la institución y su equipo técnico

D. Respuesta rápida y gestión financiera

*“Cuando decían ellos (equipo técnico) que iban a venir tal día, ese día estaban aquí”.
(Agricultor)*

Se denomina respuesta rápida a la capacidad de la organización para cumplir con los compromisos adquiridos con los agricultores y sus familias, en los plazos establecidos en las reuniones quincenales y en corto tiempo (una semana para la primera entrega y no más de un mes para intervenciones más complejas).

Para poder cumplir con los compromisos, es necesario contar con procedimientos administrativo-financieros ágiles, políticas de transparencia y procedimientos de control estrictos. La atención pronta puede ser apoyada mediante un fondo rotativo o caja chica que permite atender localmente, gastos urgentes o de bajo monto. Sin embargo, otras inversiones de mayor cuantía requerirán del apoyo del departamento financiero que establecerá claras hojas de ruta y requerimientos que le permitan al equipo técnico tener absoluta claridad de los tiempos de respuesta.

Responder rápido no significa obviar pasos o requerimientos, implica estructuras no burocráticas y personal sensibilizado ante los riesgos que conlleva el incumplimiento de los compromisos asumidos.

Es importante recordar que todas las actividades del proyecto incorporan un componente de corresponsabilidad y cofinanciamiento (en dinero y/o trabajo), por lo cual, para dimensionar adecuadamente esta responsabilidad compartida, se requiere conocer la situación económica y física de cada familia en lo individual.

FASE No.2 SELECCIÓN DE BENEFICIARIOS

No existe una lista de criterios o prerrequisitos fijos para la incorporación o exclusión de un agricultor o una familia dentro del proyecto, razón por la cual, cualquier agricultor o familia que habite en las comunidades atendidas puede participar. Sin embargo, a partir de la fase intermedia, la responsabilidad de definir quién participa y quién no, es trasladada a la Asamblea General Comunitaria cuyos miembros definen algunos criterios de inclusión o exclusión (por ejemplo: asistir a reuniones, cumplir con tareas, etc.). Como se explica a continuación, se requiere de una política de puertas abiertas para garantizar la inclusión y las acciones deben enfocarse, prioritariamente, en grupos familiares organizados en pequeños grupos de trabajo dentro de la comunidad.

A. Política de puertas abiertas

*“Nosotros como comunidad estuvimos interesados y nos motivaron a participar, eso hizo que dijéramos sí... solo nos pidieron que nos organizáramos y así lo hicimos.”
(Agricultor)*

Entre las estrategias del Modelo de la Espiral se contempla la política de puertas abiertas que consiste en no establecer un límite mínimo ni máximo de personas inscritas por comunidad. En la lógica de intervención basada en este modelo, una persona que implementa con éxito los aprendizajes obtenidos y las nuevas prácticas recomendadas es capaz de “contagiar” a otros productores que poco a poco podrán solicitar su incorporación y siempre serán bienvenidos.

Las puertas abiertas funcionan igual para los casos de agricultores o familias que desean suspender, de forma voluntaria, su participación en el proyecto. Hay dos formas de desvincularse de las actividades, una es el retiro voluntario que aquí se ha descrito y la otra, se basa en una norma consensuada con los beneficiarios del proyecto.

De acuerdo con esta norma (denominada norma de condición), las familias que se inscriben tienen que estar dispuestas a participar en todas las actividades a las que se les convoque; los apoyos o beneficios sólo se otorgarán a aquellos que participen y a quienes cumplen con las tareas de seguimiento a las que se comprometen; quien luego de un monitoreo, se identifique que está desperdiciando los materiales e insumos proporcionados o no está trabajando, podrá quedar suspendido; la suspensión podrá ser cancelada una vez se resuelvan los problemas de incumplimiento. El COCODE da fe y valida la participación.

El único criterio de exclusión inicial, que se considera pertinente, aplica a los hombre y mujeres jóvenes y solteros/as. Mujeres viudas, madres solteras, hombres con hijos u hombres viudos no tienen ninguna limitación.

Algunos riesgos:

- Agricultores que venden o desperdician los materiales e insumos.
- Grupos o personas poco acostumbrados a cumplir con plazos y requisitos.
- Grupos o personas interesadas en administrar los recursos.

B. Enfoque en grupos pequeños y familias

La organización de pequeños grupos de agricultores pertenecientes a una misma comunidad permite hacer un uso más eficiente del tiempo y contribuye al fortalecimiento del tejido social.

Se privilegia el trabajo con grupos familiares, entendiendo el concepto de familia en su definición más amplia. Esto, con el propósito de asegurar que se garantice la igualdad de oportunidades para las mujeres y los niños/as que tradicionalmente

se ven excluidos de la toma de decisiones y de los beneficios que se obtienen como resultados de este tipo de intervenciones.

FASE No.3 IMPLEMENTACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROYECTO

Una vez construida y consolidada la relación de confianza con la población, organizados los agricultores y sus familias y priorizadas las necesidades, se inicia la fase de implementación de todas las actividades que componen el proyecto. Para ello es necesario definir las principales líneas de acción que permitirán mejorar las condiciones de vida de las familias beneficiarias y contribuir a la seguridad alimentaria.

La organización de los beneficiarios y la forma que adquiere el acompañamiento técnico se constituyen en la plataforma a partir de la cual arrancan todas las actividades del proyecto. Una vez conformada esta estructura el proyecto se implementa en base a dos modelos que funcionan de forma simultánea y en paralelo: a) el modelo de hogar y traspatio y, b) el modelo de parcela productiva.

Ambos modelos cuentan con acompañamiento técnico permanente, instalan nuevas capacidades a través de procesos formativos hacia los agricultores y las mujeres, se fortalecen en base a principios de responsabilidad y corresponsabilidad y, son permanentemente monitoreados para verificar que el proyecto va marchando según lo planificado.

A. Organización local

a. Sectorización

Las comunidades son organizadas según el sector en donde habitan las familias. No existe un número predefinido de la cantidad de familias que pueden integrar un sector; el factor determinante en la conformación es la cercanía geográfica. Si un grupo resultase muy grande en términos numéricos, pueden elegirse más de dos promotores para acompañarlo o subdividir el sector y cada uno elegir su respectivo promotor.

b. Promotores

*Cada sector de la comunidad tiene su promotor voluntario,
esa labor necesita que se aparte un día,
se debe aprender lo bueno y desechar lo malo.”
(Agricultor y promotor)*

Los promotores son hombres o mujeres que habitan en las comunidades en donde desempeñan sus funciones y han sido electos por las familias con las cuales trabajará.

Prestan sus servicios de forma voluntaria y ocupan sus días atendiendo talleres de capacitación, haciendo tareas de multiplicación del conocimiento adquirido, dando asistencia técnica, monitoreando los cultivos o visitando a los agricultores en sus parcelas o las familias en sus hogares (“*ser promotor es como ser alcalde comunitario, uno aparta de su propio tiempo*”). Previo a realizar las jornadas de vacunación, visitan a las familias para elaborar el listado de las personas que desean que sus aves sean vacunadas, compra las vacunas un día antes de realizar la jornada y realiza el trabajo. Para ello cuenta con una hielera (y batería) para transportar el medicamento.

En los días de vacunación reciben un estipendio equivalente al jornal diario (Q35.00/día o Q17.50/medio día), el cual obtienen de la cuota que paga cada familia por el medicamento (entre Q.0.75 y Q 1.50); el resto del dinero obtenido en estas jornadas es utilizado para reabastecer de medicina e insumos el botiquín pecuario¹.

“Si cometo un error las aves se mueren o enferman, de principiante no salía muy bien y por eso el técnico estaba allí”.
(Promotor)

Durante las jornadas vacunan gallinas y ganado bovino, las desparasitan y les proporcionan vitaminas.

Las personas promotoras son el puente de comunicación entre el equipo técnico del proyecto y las familias que habitan en el sector al que presta sus servicios. La programación de reuniones y la planificación de visitas se calendariza telefónicamente con el técnico encargado y luego se comunica a las familias para asegurar su participación en las diversas actividades. En caso de que la señal de las antenas telefónicas fuera deficiente o no las hubiera, los avisos pueden realizarse a través de las radios locales.

- Sobre el proceso de elección: La elección de promotores se realiza al inicio del proyecto, en una reunión en la que participan representantes de todas las familias del sector. Cada sector, de forma democrática, propone nombres de vecinos que consideran pueden cumplir con la función.

Entre los criterios más frecuentes utilizados para tomar la decisión están:

- La persona propuesta, preferiblemente, debe tener alguna experiencia en labores similares a las que desempeñará.
- La persona debe gozar de la confianza de sus vecinos.

¹ El primer botiquín pecuario es parte de los insumos que se entregan inicialmente a la comunidad. Este contiene un frasco de antibiótico, uno de vitaminas y uno de desparasitante, vitaminas en polvo y pastillas (socopin). El abastecimiento posterior depende de las cuotas aportadas por los agricultores y sus familias.

- La persona debe tener el tiempo y la voluntad para colaborar con la comunidad.
- **Sobre la capacitación:** Los promotores-as participan de talleres de capacitación pecuaria y buenas prácticas agrícolas (prevención y atención de enfermedades en cultivos), impartidos por el equipo técnico del proyecto. Asimismo, participan en giras de intercambio que son organizadas para visitar experiencias exitosas en otras regiones del país o reciben visitas de otros grupos con el mismo fin. Un ejemplo son las visitas al proyecto de crianza de gallinas criollas de cuello desnudo en el departamento de Chiquimula o una parcela agrícola modelo en Baja Verapaz.

Para la aplicación práctica del conocimiento adquirido, son acompañados en una primera fase, por los técnicos en la materia para verificar que las tareas asignadas sean ejecutadas de manera correcta. Posteriormente se realizan “recordatorios” que consisten en actualizar y resolver dudas, permanentemente -en reuniones uno a uno- programadas entre el técnico y el promotor.

B. Modelo de hogar y traspatio

“Hay hierbas que nosotras no podemos arreglar y ella nos enseña para la nutrición de los niños. Me llevaron a una capacitación y me enseñaron otras cosas”.
(Mujer entrevistada)



En el modelo de hogar y traspatio participan las mujeres de la comunidad a quienes acompañan los técnicos nutricionistas pecuarios y agrícolas. El modelo prioriza los procesos formativos y la aplicación práctica de los conocimientos. Para ello organiza talleres de capacitación y reuniones para:

- Manejo y preparación de alimentos: las mujeres se reúnen una o dos veces al mes, en la vivienda de alguna de ellas, para preparar alimentos en base a recetas que les son compartidas por las nutricionistas².
- Siembra de hortalizas y hierbas aromáticas (cilantro, cebolla, rábano, amaranto, chipilín, hongos, hierbabuena, apazote, amaranto, cilantro y rábano.): las

² Algunas de las recetas incluyen: Destace y preparación de conejo; tamales de chipilín y conejo; manía en dulce, chile relleno, atol caliente, pepitoria, huevos con amaranto, arroz con elote, maicillo en dulce, uso de la chaya; etc.

participantes aprenden a identificar las semillas, aplicar las mejores técnicas para el cultivo e incorporar los productos a la dieta familiar.

- Crianza y cuidado de animales domésticos (gallinas, pollos, cerdos): las participantes adquieren nuevos conocimientos que les permiten aplicar técnicas de hogar seguro como el acorralamiento y alimentación de animales y la administración de cuidados preventivos.
- Entrega de insumos: en estas reuniones se reciben semillas para el huerto de hortalizas, materiales necesarios para elaborar los corrales, proteger los huertos y las letrinas, elevar los tanques de agua y otros que se van requiriendo de acuerdo a las necesidades priorizadas.

C. Modelo de campo (parcela productiva)

“Creo que hay un adelanto en nosotros... ellos se van pero a nosotros ya nos quedó la experiencia. Si se arruina un material, ya sabemos dónde comprar porque tenemos las ideas (conocimiento, educación, etc.)”.
(Agricultor)

En el modelo para mejorar la producción en las parcelas agrícolas, se vinculan mayoritariamente los hombres. Al igual que con las mujeres, estos participan en procesos de capacitación-acción en los cuales son tratados una diversidad de temas que priorizan la introducción de mejores prácticas agrícolas, nuevos cultivos, riego y tratamiento de plagas.

Las capacitaciones son impartidas por los técnicos del proyecto y el seguimiento es apoyado por los promotores de cada sector organizado en la comunidad. Dependiendo de las particularidades del contexto local, las temáticas pueden variar, sin embargo, se considera que un currículum mínimo debe contener lo siguiente:

- Mejores prácticas agrícolas
- Diversificación de cultivos
- Sistemas de riego
- Técnicas de piscicultura
- Manejo de plagas (“remedios y venenos”)

El proyecto aporta los insumos iniciales que permiten la aplicación de los nuevos conocimientos adquiridos o la mejora de los sistemas productivos; las condiciones del área son clave para identificar el tipo de materiales o productos que es necesario aportar. Entre los insumos priorizados se incluyen:

- Semillas e insumos para la producción: semillas mejoradas de maíz y frijol (ICTA), semilla de lombriz coqueta roja, semilla para la diversificación de cultivos (rosa de jamaica, manía, elote dulce, sorgo, tomate, miltomate, chile, loroco, papaya, güicoy, pepitoria, piña, melón; semillas de hortaliza (rábano, cilantro, colish, hongos).
- Animales: conejos, pollos, alevines de pescado

- Materiales y accesorios: arcos para tomate, plástico (nylon), poliducto, mangueras y accesorios para el sistema de riego (goteo y aspersión), filtros de agua,
- Abonos y concentrados para animales y peces

D. Asistencia técnica

La asistencia técnica es la que “instala las ideas”, forma capacidades, identifica nuevas necesidades, evalúa la pertinencia de las acciones y monitorea la forma en que todo se combina e implementa en las parcelas productivas y los hogares de los productores.

Los tres componentes de la asistencia técnica que se explican a continuación son: procesos de capacitación con metodologías de cascada; visitas de monitoreo personalizadas; y, convocatoria a comités de aprobación ad-hoc para la toma de decisiones.

a. Capacitación

“A las personas de las comunidades les quedaron los insumos que CECI dio, pero lo más importante es el conocimiento...tener aptitudes para poder implementar un riego y darle mantenimiento o para establecer un cultivo les permitirá sobrevivir, el fortalecimiento a la capacidad humana es muy importante”.
(Profesor)

Los procesos de capacitación del modelo de campo descansan sobre la metodología de cascada. Esto significa que quienes reciben la capacitación directamente de los técnicos, y participan de las giras de intercambio, son los promotores, luego éstos reproducen lo aprendido trabajando directamente con los productores y sus familias.

Los talleres se llevan a cabo cada 15-22 días, generalmente en las mañanas, y tienen una duración que no llega a superar la media hora. Los temas se trabajan en una modalidad de “cápsulas informativas” en donde se introducen contenidos nuevos, se conversa sobre ellos y se aclaran algunas dudas que pudieran surgir. A continuación, se practica lo aprendido en las unidades experimentales o los terrenos de cada persona y se recibe retroalimentación inmediata, esto permite corregir errores, modificar prácticas o reforzar los aciertos de la aplicación.

Mientras en las actividades de traspatio, los promotores juegan el mismo papel que en las parcelas, en el modelo de hogar no se aplica la misma metodología. En éste, las mujeres practican las recetas de cocina junto con las técnicas nutricionistas y se reúnen cada semana por aproximadamente 3 horas. En la preparación de los distintos platillos se conversa sobre el contenido nutricional de los cultivos y se incorporan productos locales de alto valor nutricional.

b. Comités de aprobación

Los comités de aprobación son comités ad-hoc, estructuras informales integrados por el equipo técnico, a los que se convoca para tomar decisiones respecto a la activación o desactivación de una familia; la posibilidad de atender solicitudes individuales de apoyo; identificar soluciones in-situ a problemas o dificultades encontradas o definir los componentes de una iniciativa o evaluar los resultados de una actividad.

Los comités no sustituyen a las reuniones de planificación del equipo técnico; tampoco toman decisiones sobre temas presupuestarios o lineamientos estratégicos.

c. Visitas

*“Cuando en las visitas ellos (los técnicos y promotores) notan que no estamos haciendo nuestras actividades ellos nos dicen qué debemos mejorar para continuar apoyándonos. Así nos acostumbramos a cuidar nuestras siembras.”
(Agricultor)*

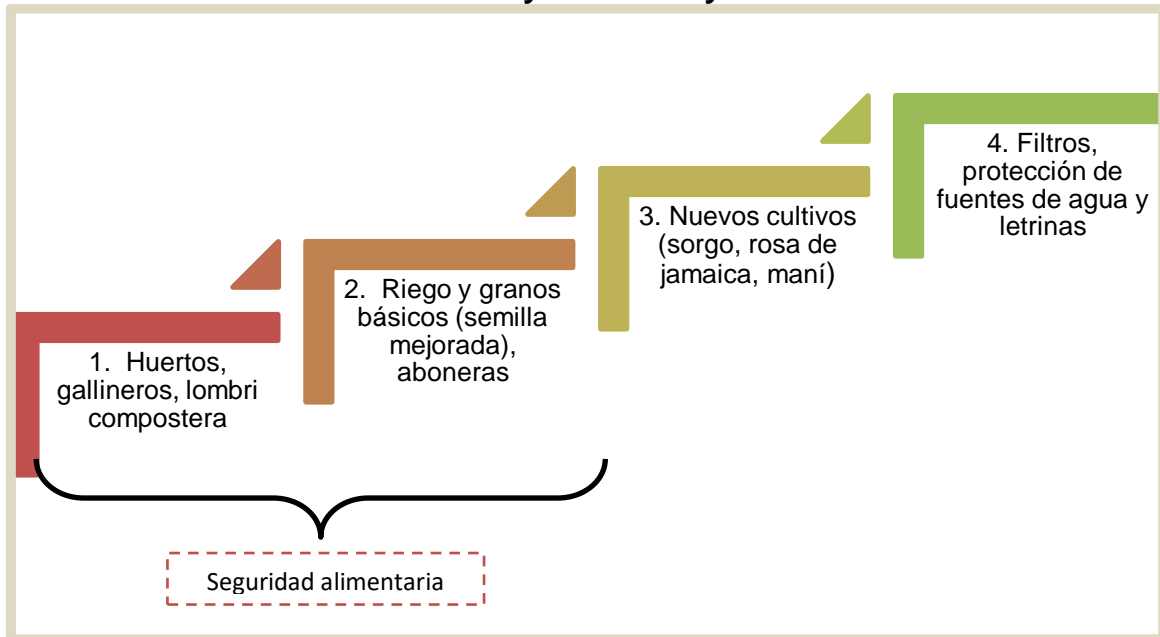
La asistencia técnica se concreta mediante las visitas semanales de casa por casa/parcela por parcela, éstas son un instrumento que permite consolidar la construcción de confianza, conocer a todos los beneficiarios y que éstos conozcan al equipo técnico que los acompaña; asimismo, es una oportunidad para reducir las incertidumbres que pueden producirse al estar trabajando con nuevos productos o aplicando nuevas prácticas productivas.

E. Monitoreo: La graduación

Ambos modelos poseen una lógica de intervención común. Dentro de esa lógica existen incentivos que se obtienen al “graduarse”. La graduación es entendida como el cumplimiento de obligaciones adquiridas voluntariamente por cada uno de los agricultores o las mujeres que se inscriben en el proyecto.

En la Figura No.4 se ilustran los escalones que configuran la lógica de intervención. Los requisitos para pasar del escalón 1 al 2 y los subsiguientes, se explican a continuación.

Figura No.4
Lógica de intervención
Proyecto Chixoy



Los escalones 1 y 2 son los que permiten garantizar la seguridad alimentaria familiar. Inicia con la instalación de los huertos circulares, la compostera y la colocación de la malla para los gallineros que le ha sido proporcionada a todas las familias; al cumplir con estas tres tareas se da la primera graduación, ésta conlleva la entrega de semillas de hortaliza, algunas gallinas (10 gallinas y 5 gallos) y semilla de lombriz. Sin embargo, una familia puede quedar inactiva si se detecta que se suelta a las gallinas o se deja abandonado el huerto, la calidad de beneficiario activo se recupera si se rectifican los errores y se cumplen todos los requisitos.



Si las personas tienen fuentes de agua, parcelas productivas y condiciones para instalar un sistema de riego, se introducen las semillas mejoradas de maíz y frijol, y se empiezan a trabajar las aboneras.



Para el sistema de riego cada familia recibe poliducto, mangueras y aspersores, los agricultores son capacitados y los técnicos y promotores contribuyen a monitorear que la instalación del sistema sea el adecuado. Los técnicos distribuyen semillas y si se identifica a alguna familia que no ha utilizado los insumos entregados, nuevamente podrá quedar temporal o permanentemente suspendida.

Una vez el sistema de riego está funcionando y los productores y sus esposas participan activamente en los procesos de capacitación, asisten a las reuniones y cumplen con los parámetros de corresponsabilidad y cofinanciamiento, se produce la segunda graduación. A partir de este momento se hace entrega de los insumos necesarios para introducir los nuevos cultivos (sorgo, rosa de Jamaica y maní) y empezar a diversificar la producción. Las visitas de asistencia técnica se dan en las parcelas de los productores para poder observar cómo están realizando las labores de campo y hacer las observaciones y correcciones necesarias en tiempo real.

Quien logra llegar a la tercera graduación se convierte en un Productor Modelo mediante la instalación de la “casa malla” la cual le permite al productor cultivar bajo condiciones controladas (ver fotos).



*“Hay un señor que ha sembrado catorce cultivos donde antes tenía un pedregal. Él fue ordenando su parcela, implementó riego por goteo por partes y sembró de todos los cultivos. Puede reactivarse la economía local si alguien produce sandía, otro ejote, otro naranja. Uno le vende al otro y al introducir varios cultivos, no estamos probando, sino reactivando la economía”
(Equipo técnico)*

El último escalón complementa todos los anteriores con acciones sencillas que permiten mejorar el área de ducha mediante la instalación de cortinas, mejorar la calidad del agua para el consumo, mediante filtros de candela, y reducir la contaminación cubriendo las letrinas al instalar cortinas de plástico para aislar el espacio.

F. Cofinanciamiento (“ponen ellos y ponemos nosotros”) y corresponsabilidad (“hacen ellos y hacemos nosotros”)

*“Nos enseñaron que si nosotros ponemos una parte ellos pueden ayudar a más personas, no solo se aprovecha una parte. Si nosotros compramos dos rollos, ellos ponen dos... eso que nosotros ponemos les sirve a ellos para otras comunidades”
(Agricultor)*

El cofinanciamiento significa que el o la beneficiaria del proyecto aporta una cantidad específica de dinero (aporte pecuniario) y la otra parte -la organización que ejecuta el proyecto- aporta la diferencia en dinero o especie. La corresponsabilidad por otra parte es el compromiso que voluntariamente asume cada persona o grupo familiar, que participa en el proyecto, para realizar las tareas que le son delegadas y que son indispensables para el logro de los resultados planificados, dentro de sus parcelas y hogares. Esto puede incluir la participación en reuniones, talleres de capacitación, manejo adecuado de los insumos, aplicación práctica de los conocimientos adquiridos, etc.

La corresponsabilidad se materializa en horas de trabajo que pueden ser utilizadas, por ejemplo, para crear condiciones que permitan circular las letrinas y las duchas de la vivienda o armar los huertos. Estas condiciones pueden incluir la colocación de estacas, entretejer ramas para techar las pilas o poner la mano de obra.

Las estrategias utilizadas para fomentar la corresponsabilidad y garantizar el cofinanciamiento, son las siguientes:

a. Pase en cadena

La estrategia del pase en cadena aplica principalmente -pero no exclusivamente- a la crianza de aves de corral. Cada familia recibe 15 pollos (10 gallinas y 5 gallos); cuando éstos se reproducen, la familia debe entregar 15 pollitos que serán asignados a una nueva familia que, a su vez, continuará el ciclo.

*“Si mi chaya ya está bonita entonces corto la rama y se la doy a alguien más para que la siembre y así compartimos”
(Agricultor)*

Los productores también podrán implementar el pase en cadena con productos del huerto, semillas u otros animales. En su concepción formal, la estrategia tiene como objetivo contrarrestar las prácticas clásicas del paternalismo, en las cuales los

beneficiarios de los proyectos reciben insumos de forma gratuita. El paternalismo generalmente es justificado con argumentos relacionados con la necesidad que las personas o grupos tienen, de ser protegidos.

Con el pase en cadena y otras estrategias que aquí se describen, se busca fomentar el empoderamiento personal, fortalecer la autoestima y promover la solidaridad y la corresponsabilidad de todos los miembros de la comunidad en la promoción del desarrollo comunitario.

b. Cofinanciamiento

*Yo soy agricultor, me ha costado trabajar en el campo, yo tengo un capital de los diferentes cultivos que he trabajado, cuando nos dijeron que había que comprar yo tenía guardado algo y lo invertí para poder mejorar mis cosechas. No todos los que se metieron tenían la capacidad, pero me pareció bonito porque no hay nadie que venga a darle cosas a uno, si la institución nos hubiera dado todo no se le hubiera dado buen uso, si saben que hay dinero de uno ahí metido tiene uno más conciencia de cuidar las cosas.
(Agricultor)*

Todos los insumos que se requieren para la producción, la crianza de aves y animales o la mejora del hogar son cofinanciados por la organización ejecutora y las familias beneficiadas. El porcentaje de aporte individual es establecido de común acuerdo, aunque se promoverá que éste se acerque lo más posible, al 50% del costo.

Los productores y sus familias decidirán, de forma autónoma, si están en posibilidad y tienen la voluntad para disponer del porcentaje de aporte requerido; algunos podrán recurrir a sus ahorros, otros acudirán a préstamos de corto plazo, otros venderán una vaca, una gallina, el excedente de la cosecha, o algún bien personal y otros, buscarán trabajo temporal en fincas cercanas para obtener el monto de dinero necesario.

Lo que debe quedar claro, en todo momento, es que los fondos aportados por la comunidad permiten:

- Generar beneficios para un número mayor de personas
- Duplicar la cantidad de productos o bienes disponibles
- identificar beneficios adicionales a los inicialmente planificados
- Mejorar la calidad de los insumos
- Otros

*“También uno se mal acostumbra con las cosas regaladas y uno no las cuida; en cambio si uno lo hace con su propio sudor uno tiene un poco más de cuidado... nosotros pagamos la mitad”
(Alcalde Comunitario)*

La sostenibilidad se entiende como la posibilidad de dar continuidad a los beneficios de la intervención después de que haya cesado la principal asistencia para el desarrollo. En otras palabras, la sostenibilidad está íntimamente relacionada con la capacidad de los principales interesados para sostener los beneficios del proyecto, una vez se interrumpa la financiación de los donantes, con medidas que utilizan los recursos disponibles en la zona (Peersman, 2014).

Las “ideas” y capacidades adquiridas a través de los procesos formativos, la infraestructura construida y la creación de bancos de semilla son las principales iniciativas para la sostenibilidad. La manera en que estas iniciativas pueden funcionar es la siguiente:

a. Bancos de semillas

Los bancos comunitarios de semilla son un sistema de almacenamiento que permite asegurar el cultivo futuro de aquellos productos agrícolas que han podido adaptarse a las condiciones de la región en donde éstos se establecen. Los bancos se organizan con la intención de facilitar el acceso de semillas a los agricultores locales para la cosecha de la temporada siguiente y son también un mecanismo que permite el suministro de semillas en condiciones de emergencia.

El “semillerista” (persona encargada de la semilla) es capacitado para identificar las mejores variedades y posee la habilidad para obtener la semilla que posteriormente será vendida a los agricultores, a precios accesibles y en una locación cercana a sus viviendas o parcelas de trabajo.

El cultivo de variedades locales es una estrategia de suma importancia para mitigar los efectos negativos del cambio climático ya que estas semillas tienen la habilidad para resistir y adaptarse de mejor forma a los cambios ambientales.



b. Las ideas



“Los beneficiados tienen que ir para adelante no podemos perder el camino, no podemos regresar, lo que se hizo es bueno y hay que seguir haciendo lo que es bueno para salir adelante. No se puede perder el trabajo que uno lleva, ya teniendo ideas uno puede por su cuenta. Lo que cosechamos es para consumo propio.”
(Agricultor)

Se ha hecho mención de la importancia que tienen los procesos formativos en el desarrollo de capacidades y habilidades que permanecen con quienes han participado y aplicado los conocimientos adquiridos. Pero el proyecto tiene, además, el poder para cambiar la manera en que los agricultores y sus familias analizan e interpretan su contexto; la manera en que se relacionan con la tierra y con sus vecinos; la forma en que se ven a sí mismos como actores de cambio y se empoderan para transformar su realidad.

Las ideas son herramientas poderosas para el cambio; en palabras de un agricultor beneficiado: *“el aprendizaje fue muy importante para mí porque el día que CECI se vaya al menos ya sabremos cómo se instala el riego, se hacen las siembras, se fertiliza y lo podemos hacer por nuestra parte. A nosotros que nos dedicamos a trabajar en el campo nos quedan estas ideas muy bonitas porque las podemos poner en práctica.”*

3. CAMBIOS Y TRANSFORMACIONES (EL ANTES Y EL DESPUÉS)

“Las comunidades que aprovechen, que saquen el jugo al proyecto y que el proyecto le saque el jugo a la gente trabajando. Hay instituciones que nos tratan como que fuéramos pollos, tiran el maíz y lo comemos, luego se acabó y no hay más. Pero con este proyecto no solo era de tirar el maíz, también pedían algo de nosotros,”
(Agricultor y promotor)

Para ilustrar las transformaciones que un proyecto como el que aquí se ha sistematizado puede lograr, en la siguiente tabla se aportan algunos ejemplos del “antes del proyecto” y “a la finalización del proyecto” que han sido identificados por productores y madres de familia beneficiarios de la iniciativa:

ANTES



- La gente sembraba de dos a tres cuerdas en las vegas productivas que deja el río cuando baja su nivel,
- Se contaban con bomba para el agua con motor a gasolina, pero era muy complicado regar solo con las manos y también era muy cansado y desgastante.
- Sembraba pero no cosechaba nada, cuando subía el embalse la tierra quedaba mojada no necesitaba tanto riego pero para la segunda cosecha teníamos que regar con motor ya no se lograba mucho la cosecha.
- No sabía cómo sembrar bien los cultivos y las plantas se morían
- Antes teníamos agua, pero no sabíamos lo del poliducto.
- No tenían malla para mis animales, solo tenían algunos pollos, algunos tenían sus gallinas y otros no y tenía dificultades para conseguir las semillas.
- En la comunidad, la mayoría salía a las costas, en el cañal o el cafetal

DESPUÉS



- Ahora con ese componente la gente ha sembrado hasta una hectárea y han logrado sacar de dos a tres cosechas y hubo alguien que sacó cuatro.
- Empezamos con riego por goteo, se hacía todo más fácil, nos enseñaron a regar con aspersor (mariposa), podemos regar más área, tenemos el gran río a la par y no le dábamos uso, una vez saqué 80 quintales de maíz.
- Ahora solo conectamos las “mariposas” (riego por aspersión) y se puede regar hasta una manzana en un día.
- Ahora en las parcelas hay una o media cuerda de milpa, chile, papaya y cualquier siembra.
- Yo no tenía pollo antes ahora ya no tengo que comprar y son propios
- Ahora que tengo mi riego yo ya me limito para salir, solo voy a la finca a hacer unos mis 60 días o 45 días y regreso. Ahora con los beneficios del proyecto salen menos personas a trabajar a otro lado
- Contamos con manguera para el riego, gallinas y malla para hacer los gallineros, circulación del huerto de hortalizas y el huerto como tal. Riego por aspersión (mariposas) y por goteo, semilla de coqueta roja para la composta.
- Las casas ahora tienen huertos de hortalizas, gallineros, compostera de lombrices, nuevas semillas, casa malla y otros componentes.



Fuente: CEDER, Mujeres productoras, comunidad La Taña, Quiché 2019.

Capítulo 3

Ruta Metodológica

Organización, producción y comercialización de Cardamomo (Quiché)

1. ANTECEDENTES DE LA POBLACION BENEFICIADA³

Se estima que Guatemala es el segundo productor de cardamomo, después de la India y produce el 48% del cardamomo del mundo. En Alta Verapaz se produce el 65% de la producción nacional que equivale al 35% de la producción mundial. Las exportaciones representan el 3% de las exportaciones del país. Se estima que existen alrededor de 350,000 mico y pequeños productores indígenas dedicados a la producción de cardamomo en el país, con bajos niveles de asociatividad, debido en gran parte a la dispersión geográfica y logística que caracterizan a la zona productiva.

La población participante en el proyecto se dedica a la agricultura de granos básicos para autoconsumo y la venta de mano de obra no calificada como jornaleros en diferentes cultivos de la zona y de otras zonas (café, cardamomo, granos básicos y cítricos); y estas actividades constituyen una de las fuentes de ingreso principales. Tanto en épocas normales como en períodos de crisis hay migración a México para trabajos agrícolas en cortes de café y caña, además de actividades comerciales fronterizas por la cercanía a México. La población de la zona en su mayoría es de origen indígena (Q'eqchi') y un porcentaje importante son personas que fueron reinsertadas y desmovilizadas del conflicto armado, del cual el 80% vive en el área rural.

Las actividades del proyecto se centraron en 334 socios organizados en 10 grupos de interés con el fin de promover la práctica del manejo cultural en el cultivo de cardamomo, prácticas de conservación de suelos, de elaboración de abonos orgánicos, fertilización, diversificación, manejo de sombra y control de plagas.

Adicionalmente, se facilitó la disponibilidad de infraestructura de secado y comercialización del cardamomo y la introducción de nuevas variedades de cultivos como la pimienta gorda, el clavo de olor, la rosa de Jamaica y se produjeron varios estudios de investigación en colaboración con otras organizaciones nacionales e internacionales para el control de plagas y la mejora de la productividad.

2. PROCESO METODOLÓGICO

El modelo metodológico prioriza los componentes de la organización de productores por ser ésta la base de todas las acciones que se implementan durante el proyecto; éste y todos los demás componentes se ilustran en la figura siguiente y se explican detalladamente a continuación.

³ Vásquez, B. Organización (2017), diversificación productiva y comercialización para pequeños productores de comunidades mayas de Guatemala (GU-M1055). Proyecto Procachi. CECI Guatemala.

La Figura No.5 muestra, de forma general, las fases de la ruta metodológica seguida. Los contenidos de cada fase se ilustran en la Figura No.6 y la descripción de los distintos componentes se presenta en las páginas siguientes.

Figura No.5
Fases del proceso
Región: Quiché

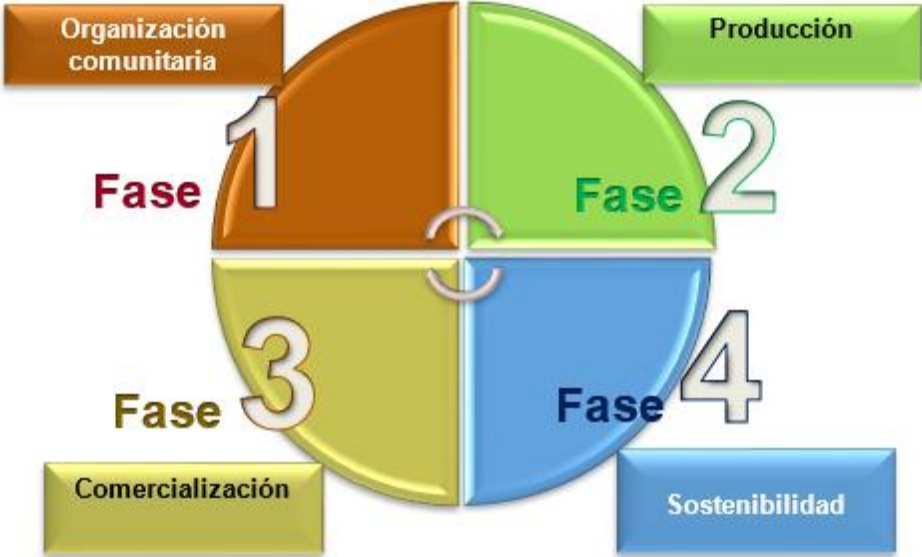
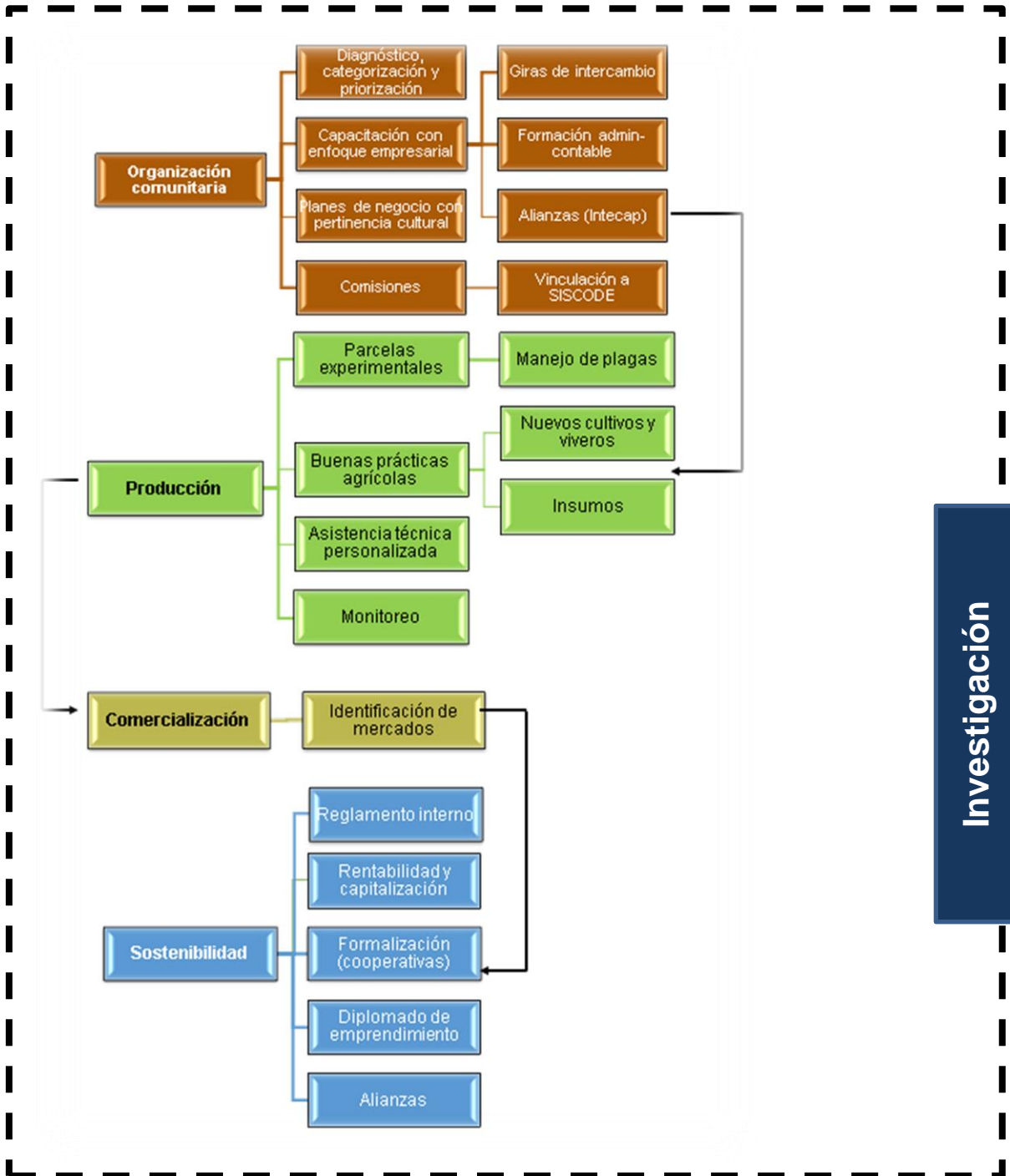


Figura No.6
Detalle de los componentes del Modelo
Región: Quiché



*“El buen cardamomo se da bajo la sombra”
Chab´il Tzi´Rubel Mu
(Productor)*

A. Equipo de trabajo

Para iniciar con la organización de los productores se requiere de un equipo de trabajo técnico-administrativo y operativo local, cuyas labores estén permanentemente apoyadas por un equipo central que proporcione orientaciones estratégicas y un equipo administrativo-financiero que apoye la gestión presupuestaria.

Las funciones y responsabilidades de cada persona del equipo se detallan en los términos de referencia utilizados para su contratación, pero hay tareas comunes que ejecutan quienes desempeñan puestos técnicos, por ejemplo:

- Socializar los componentes y actividades del proyecto.
- Celebrar asambleas comunitarias y reuniones con diversos actores locales
- Conducir procesos de capacitación y organizar giras de intercambio para el aprendizaje
- Hacer entrega de insumos a los productores
- Realizar visitas para brindar asistencia técnica a los productores
- Monitorear y evaluar los resultados.

Todo el personal debe poseer estudios especializados para desempeñar las tareas que les son asignadas y la función de coordinación debe ser asumida por alguien que posea una amplia experiencia en la producción y buenas prácticas agrícolas.

Lo intangible, pero altamente relevante en cuanto al funcionamiento del equipo y los resultados que puedan alcanzarse está relacionado con la capacidad de adaptación a las condiciones del territorio y la población a atender; la apertura para generar condiciones que faciliten la activa participación de los beneficiarios en la toma de decisiones y la priorización de acciones a implementar; un espíritu creativo e innovador que permita identificar opciones y salidas a los distintos obstáculos y dificultades que se presenten en diferentes momentos y con diferentes actores del contexto local; pero sobre todo, un evidente compromiso con la promoción del desarrollo y la lucha por la superación de la pobreza.

En esto último, juega un papel importante, la contratación de personal técnico local con conocimiento de la cultura y la región, o personal dispuesto a realizar una inmersión total en el territorio asimismo, es determinante que toda la estructura técnico-administrativa de trabajo se apoye de un grupo de productores, organizados en comisiones integradas por productores provenientes de cada una de las comunidades en donde se realice la intervención.

Adicionalmente, y como puede apreciarse en la Figura No.7, a nivel comunitario se organiza una estructura de comisiones cuyas funciones y formas de elección se describen más adelante.

Figura No.7
Equipo técnico-administrativo
Proyecto Cardamomo



No existe límite en cuanto a la cantidad de comisiones que pueden organizarse o el tipo de asuntos que éstas pueden abordar. Por ejemplo, para involucrar a la juventud en los procesos formativos, la conformación de una Comisión de Jóvenes puede ser una buena alternativa; una Comisión de Punteadores permite involucrar a productores altamente especializados y una comisión de vigilancia puede mejorar el monitoreo de los procesos en la comunidad.

B. Diagnóstico, categorización y priorización

La primera aproximación a la comunidad se realiza a través de las estructuras de los Consejos Comunitarios de Desarrollo -COCODE- por ser éstos los entes de representación local, institucionalmente reconocidos y legalmente constituidos.

Con la aprobación de los liderazgos locales, se lleva a cabo un diagnóstico rápido que permite conocer:

- Agricultores que producen cardamomo
- Agricultores organizados (asociaciones, cooperativas, grupos, etc.)
- Agricultores que habitan en las comunidades o zonas priorizadas

- Manejo de libros de control administrativo-financiero (control de aportaciones, control de costos; aportes en fuerza de trabajo; libro de caja y bancos, etc.).
- Interés de los productores en vincularse al proyecto y comprometer el tiempo necesario para las actividades que éste conlleva.

Esta primera valoración permite categorizar a las organizaciones en una escala de priorización (por ejemplo: a, b, c). La escala permite tomar decisiones respecto a los énfasis de trabajo a realizar con cada uno, los componentes a desarrollar o, si debe o no trabajarse con dicho grupo.

Una vez se ha tomado la decisión de iniciar las actividades del proyecto con un determinado grupo, se organizan reuniones en las que se hace una presentación detallada del proyecto, sus objetivos y metodología de trabajo. Dado que la participación es totalmente voluntaria, existe también la posibilidad de retirarse del proyecto en cualquier momento.

Algunos de los factores que pueden influir en la decisión de un grupo o una persona para retirarse o no aceptar vincularse al proyecto están relacionadas con:

- Personas que se desmoralizan por la cantidad de trabajo que conlleva participar en el proyecto;
- Personas que no están dispuestas a cooperar económicamente con la asociación
- Personas que consideran la capacitación como una “pérdida de tiempo”.

Dado que no existe una lista de criterios o prerequisites fijos para la incorporación o exclusión de un agricultor dentro del proyecto, se aplicará una política de puertas abiertas para garantizar la inclusión. Sin embargo, es recomendable que se elabore un reglamento que establezca criterios mínimos de ingreso de nuevos socios a los grupos. Algunos de los temas a contemplar en un reglamento de esta naturaleza pueden ser:

- Manifestación explícita del compromiso individual a participar de todas las actividades y procesos a los que sea convocado/a;
- Cumplir con las tareas definidas por los directivos de la asociación;
- Disposición a pagar las cuotas de ingreso que se establezcan
- Disposición a contribuir monetariamente, con tiempo o en especie a la mejora de instalaciones, adquisición de bienes o servicios, pago de gastos u honorarios a terceros, etc.

C. Capacitación con enfoque empresarial

*“En el año 2017 recibimos una capacitación, nos capacitamos en el tema de género, donde se nos dijo que los hombres y las mujeres teníamos el mismo derecho de participar en el trabajo y en la comunidad. En los distintos trabajos que se hacen nosotras tenemos que participar y tener voz y voto”.
(Mujer productora)*

La capacitación debe iniciarse en las fases tempranas del proyecto ya que esto permite construir un lenguaje común asociado con la empresarialidad, los procesos

empresariales, la administración de negocios, la presupuestación o el capital de trabajo, entre otros.

Para lograr el aprendizaje se optará por la metodología de “Aprender-Haciendo” en la que pueden utilizarse diferentes mecanismos que han demostrado ser exitosos, por ejemplo:

- Las jornadas de capacitación con duración no mayor a medio día, preferiblemente en un horario de 9 de la mañana a 1 de la tarde, teniendo el cuidado de asignar al menos una hora de ese horario para que los participantes ponen en práctica lo aprendido.
- Los componentes o temas sobre los cuales se capacite deberán de programarse de acuerdo con el ciclo ergonómico del cultivo. Por ejemplo: en época de cosecha trabajar el componente de comercialización; corte oportuno; secado. En la época donde no hay cosecha puede trabajarse el componente agrícola o el organizativo.
- Elaborar material de apoyo para consulta posterior (folletos, afiches, textos cortos);
- Entre dos y tres taller de capacitación al mes. Asignando a cada componente un período no mayor a un mes. Los componentes son: Organización, agrícola y comercialización:
- Los talleres de formación de capacidades para las mujeres incorporan además de los temas anteriores, un componente de género.
- Proporcionar a los participantes alimentos en el momento de la refacción y el almuerzo;
- Proporcionar, a manera de incentivo, el valor del pasaje para cada participante.

Los temas para abordar por los equipos técnicos de la organización pueden variar, sin embargo, se considera que debe de existir un currículum base que como mínimo deberá de contemplar temas relacionados con el fortalecimiento organizativo y la participación inclusiva y temas agrícolas para mejorar los cultivos. Por ejemplo

Producción agrícola:

- Buenas prácticas agrícolas, en especial aquellas vinculadas a mejorar el cultivo del cardamomo: corte oportuno, selección de semilla, distancia entre plantas, uso de sombra.
- Elaboración de abonos orgánicos

Fortalecimiento organizativo

- Libros de registro
- Liderazgo y trabajo en equipo
- Organización y rol de los miembros de la Junta Directiva
- Participación comunitaria e incidencia
- Género

Podrán organizarse, según se considere pertinente, procesos de capacitación para funcionarios municipales o miembros de organizaciones socias locales que, mediante la firma de convenios o cartas de entendimiento, se comprometan a contribuir de forma complementaria con el proyecto.

a. Giras de intercambio

*“En los años 2016 y 2017, se realizaron unas giras de intercambio de experiencias, a punteadores de comunidades o grupos que tenían beneficios de secado, específicamente de la Zona Reina y de la región de Panzós. La metodología fue, que los grupos vinieran a una cooperativa ya establecida donde ya se habían capacitado sus punteadores en cuestiones de horas conocieron las técnicas de secado, puntos de secado, etc.”.
(Equipo técnico)*

Las giras de intercambio son también una estrategia de aprendizaje. Su propósito es contribuir a que los agricultores puedan conocer otros grupos de productores o cooperativas que aplican buenas prácticas de organización, rentabilidad productiva, secado y organización.

Durante las visitas, los agricultores tienen la posibilidad de apreciar cómo, en la práctica trabajan comunidades que ya poseen una secadora; cómo administran sus recursos económicos. También pueden hacer preguntas, conocer la historia de la comunidad que se visita, el proceso organizativo que han seguido y los mecanismos de comercialización que utilizan. En la práctica estas visitas son un diálogo de campesino a campesino que refuerza los contenidos y aprendizajes obtenidos durante los talleres de capacitación.

b. Formación administrativo-contable

*“Se recibió una capacitación de cómo llevar registros en los libros, nos enseñaron cómo hay que llenar los libros, entendimos un poco, estamos usando los libros con el pequeño negocio que tenemos de venta de fertilizante y abono. En los libros tenemos registrado el pago de jornales, cuánto se ha sembrado, cuánto se ha gastado, si hay ganancia o no”.
(Productor).*

Una de las capacidades que se vuelve altamente relevante para apoyar todo el proceso es la relativa a la administración contable de los recursos colectivos. Para ello los productores deberán de ser formados, por organizaciones especializadas en la materia, respecto a temas como los siguientes:

- Libros de control o registro;
- Registro de las Buenas Prácticas Agrícolas aplicadas por los agricultores;
- Control de producción y monitoreo de los socios y las recomendaciones que surgen de la asistencia técnica;
- Registro de capacitaciones, donde están todos los socios que sido capacitados.
- Bitácora de Asistencia Técnica, donde va quedando el registro de quiénes han adoptado las Buenas Prácticas Agrícolas.

c. Alianzas

La formalización de alianzas y convenios con instituciones especializadas en algunos o todos los temas sobre los cuales será necesario capacitar, es una manera de garantizar la calidad de los contenidos y el buen manejo metodológico. Existen experiencias exitosas y probadas respecto a los aportes que pueden brindar las organizaciones que se mencionan a continuación:

- **INTECAP**

“lo que vino a hacer INTECAP fue a ver la vida de uno, a aprender a manejar la vida de uno... a programar qué se va a hacer en este año, qué se va a hacer el otro año, tener metas, eso es lo que nos vino a enseñar”.
(Productor)

Destinatarios: Socios y socias de las organizaciones de productores

Duración: 40 horas

Lugar: In-situ (comunidades)

Certificación: Diploma de asistencia

Temas: Comercialización (dónde vender y a quién), planificación, empresarialidad, administración empresarial; emprendedurismo. función de las comisiones,

Destinatarios: Socios y socias de las organizaciones de productores

Duración: 40 horas

Lugar: In-situ (Salón Municipal)

Certificación: Diploma de asistencia

Temas: Iniciativa y Autoempleo (emprendimiento, creatividad en los negocios, plan de negocios, técnicas para desarrollar el negocio por cuenta propia.

- **INACOP:**

“Fue un repaso de lo que habíamos aprendido, si realmente habíamos aprendido algo o si habíamos entendido; se habló sobre nuestra personería jurídica, que no es lucrativa, lo que se puede hacer y lo que no.... nos hablaron de organización y administración, cómo podemos manejar y controlar todo”
(Productor)

Destinatarios: Socios y socias de organizaciones con capacidad para convertirse en cooperativa de productores

Duración: 40 horas

Lugar: In-situ (comunidades)

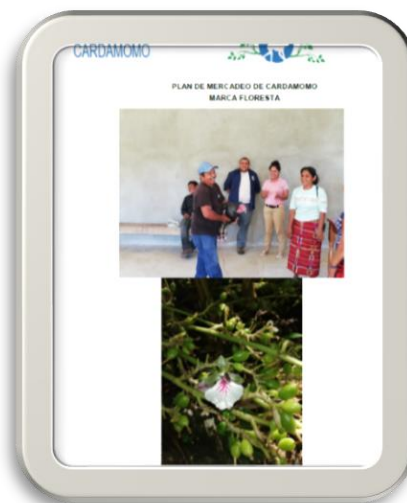
Certificación: Diploma de asistencia

Temas: Cómo formar una cooperativa

D. Planes de negocio con pertinencia cultural

“Logramos recibir esta capacitación, el licenciado, vino a ampliar más, nos dijo que si queremos estar como grupo teníamos que ser emprendedores, como un empresario, nos explicó cómo hay que estar organizados, qué hay que hacer, cuáles son las funciones de cada comisión, donde hay que vender el producto, a quien vendérselo para ganar más dinero, nos habló de planificación, de los objetivos que tenemos que tener; hemos entendido un poco y hemos tratado de hacer todo esto”.

(Productor)



Los planes de negocio son documentos que se construyen de forma participativa y se enfocan en dotar a los productores de una herramienta que les permita asumir un rol de gestores de sus propios presupuestos, manejar sus propios libros de costos de producción, conocer los mercados y los enlaces comerciales. Los contenidos mínimos de un plan de negocios son:

- Introducción: Breve presentación del plan y la organización que lo elabora.
- Antecedentes del problema: Principales dificultades enfrentadas por los productores de cardamomo en entorno competitivo
- Justificación: Explicación respecto al por qué es necesario elaborar un plan de mercadeo.
- Objetivos: General y específicos del plan de mercadeo
- Generalidades de la organización: Definición de la misión, visión, políticas y valores de la organización.
- Marco referencial: Principales referentes teóricos relacionados con el mercadeo. Fuentes consultadas y conceptos utilizados.
- Nuevas tendencias: Comportamientos del mercado nacional e internacional
- Análisis de la organización: Características de la marca, las plantas de producción, antigüedad de la organización; presencia en el mercado nacional; variedades que se producen; lema de la marca y capacidad de publicitar el producto.
- Análisis de los clientes: Caracterización de las personas que compran y consumen el producto; tipos de uso que se da al producto; sitios de venta; comportamiento temporal del mercado; preferencias; factores que se consideran al momento de hacer la compra; segmentación del mercado; y análisis de fortalezas-amenazas-oportunidades-debilidades.
- Desarrollo de mercado: Análisis de alianzas estratégicas, mercado actual y desarrollo del producto.
- Ciclo de vida del producto: Determinación del precio; promoción del producto.
- Marketing: Objetivos y posibles respuestas del posicionamiento de la marca,
- Estrategia central: Identificación de estrategias de comunicación, investigación, permeabilización, etc.
- Programa de soporte al marketing: Publicidad, promoción de ventas, ventas directas, sitios web, canales.
- Objetivo en ventas: Historial de ventas y meta de incremento.
- Monitoreo y control: Definición de indicadores para el seguimiento del plan
- Conclusiones
- Recomendaciones
- Bibliografía
- Anexos

E. Organización interna y comisiones comunitarias

Se deberá fomentar, entre los grupos de productores, especialmente aquellos que poseen los mejores niveles organizativos, la conformación de Juntas Directivas integradas por al menos 7 representantes. Estos ocuparán los puestos siguientes:

- Presidente
- Vicepresidente
- Secretario
- Tesorero
- Vocales

Los equipos técnicos del proyecto y las Juntas Directivas de los productores, podrán verse fortalecidos con la creación de comisiones de trabajo, integradas por personas que de forma voluntaria asumen la responsabilidad de formarse y adquirir nuevos conocimientos para poder acompañar técnicamente a los socios.

Las comisiones de Finanzas, Agrícola, Comercialización, Organización, Mujeres y Punteadores se integran por un mínimo de 4 personas que se responsabilizan de al menos 7 socios. Las funciones básicas de estas comisiones son:

- Comisión de finanzas: Encargada del control y manejo de los recursos económicos de la agrupación. Estos fondos pueden provenir de la comercialización de los productos, las contribuciones voluntarias de los asociados, de la renta de equipo o la venta de bienes o servicios.
- Comisión agrícola: Es la responsable de brindar asesoría a los productores en relación con la aplicación de buenas prácticas agrícolas; monitorea los avances y el cumplimiento de las recomendaciones del Técnico Agrícola y realiza visitas a las parcelas de los socios para resolver dudas, brindar recomendaciones o verificar la aplicación adecuada de las diversas técnicas aprendidas.
- Comisión de organización: Está encargada del control y manejo de los libros de bancos, el libro de caja, el libro de proveedores, las aportaciones y otros controles que son necesarios para avanzar en el fortalecimiento y consolidación de los grupos.
- Comisión de comercialización: Es responsable de los procesos de compra y venta del cardamomo; se encargan de los envíos del producto a los clientes; registra todas las ventas y trabaja de forma cercana con la comisión de finanzas porque son las que
- Comisión de punteadores: Está integrada por socios que han sido capacitados en técnicas de corte y secado del cardamomo (horas de secado, punto de secado, temperatura, etc.). Generalmente se organizan en aquellas comunidades donde existen beneficios o infraestructura para esta labor.
- Comisión de mujeres: Agrupa a las mujeres que realizan encadenamientos productivos que complementan las actividades agrícolas. En general participan en ésta, mujeres que fabrican jaleas, shampoo o que están vinculadas al cultivo del cacao.

De acuerdo a las condiciones propias del contexto, es recomendable evaluar la pertinencia de conformar una Comisión de Jóvenes para promover su vinculación al cultivo y comercialización y garantizar el diálogo intergeneracional.

a. Vinculación a SISCODE

Siendo el Sistema Nacional de Consejos de Desarrollo la estructura institucional con reconocimiento legal de acuerdo con el marco normativo del país es importante que todas las comisiones que se organicen para la implementación del proyecto se incorporen a los Consejos Municipales de Desarrollo -COMUDE-.

Este vínculo contribuirá a fortalecer las capacidades organizativas de las comunidades y evitará la dispersión y el surgimiento de grupos que actúan en paralelo dentro de la comunidad.

La formalización de estos vínculos podrá lograrse mediante la firma de convenios o cartas de entendimiento con las Corporaciones Municipales y sus respectivas Direcciones Municipales de la Mujer o Direcciones de la Juventud, en donde éstas funcionen.

FASE No.2 PRODUCCIÓN

*“Aprender cuesta, nos dijeron que hay que limpiar bien el cardamomo, hay que secarlo, hacer abono, para que haya resultados, para que dé fruto; pero aquí la costumbre era que cuando se iba a limpiar se chaporreaba (sacudía)”
(Productor).*

Con el objetivo de mejorar la producción, lo que a su vez permitirá mejorar la capacidad de las organizaciones para comercializar e incrementar sus ingresos, se han diseñado un menú de alternativas que contribuirán a lograr la eficiencia y eficacia de las organizaciones productoras en los territorios priorizados.

A. Parcelas experimentales

Las parcelas experimentales tienen como propósito contribuir a la capacitación de los productores y a la selección de las prácticas que mejor se adecúan a las condiciones climáticas, la infraestructura y la calidad de la tierra en la zona de intervención.

En la creación de parcelas experimentales participan entre 2-4 personas por comunidad quienes aceptan poner a prueba productos agrícolas que no dañaran los polinizadores y observar la movilidad del thrips bajo esas condiciones. A partir de los resultados y aprendizajes obtenidos en estas parcelas, se elaboran los planes para el manejo del control de plagas y enfermedades.

B. Buenas prácticas agrícolas

*“En un principio los compañeros decían que el cardamomo da más fruto dentro del monte, pero ahí es donde vinieron los técnicos y nos dijeron que si el cardamomo está dentro de la basura produce hongos, bacterias y enfermedades, dijeron que hay que limpiarlo tres veces al año, que quede bien limpio”.
(Productor)*

Las buenas prácticas agrícolas son el corazón del proyecto y pueden ser definidas como “hacer las cosas bien y dar garantía de ello” [...] se componen de un conjunto de principios, normas y recomendaciones técnicas que se aplican a la producción de alimentos y que, permiten cuidar la salud humana, proteger el medio ambiente y mejorar las condiciones de los trabajadores y sus familias (FAO, 2012).

Para contribuir al logro de los resultados planificados, se sugiere la promoción de siete buenas prácticas:

a. Abono orgánico y fertilización

La promoción de “una relación amigable con la naturaleza” inicia con la producción de abono y la aplicación de fertilizantes orgánicos que se aplica a los suelos con el propósito de aportarle nutrientes para la producción del cardamomo.

La reducción gradual o total de la dependencia de agroquímicos contribuye a reducir los costos que para el agricultor tienen los productos comerciales, le permiten aprovechar materiales de la parcela que de otra manera habría desechado como basura o desperdicio y, le agrega valor al producto final porque permite atender un nicho de mercado que demanda cada día más, productos orgánicos.

Es posible promover entre los socios de las organizaciones, la adopción de normas o compromisos para la utilización exclusiva de abono y fertilizante orgánico en los cultivos de cardamomo; si los asociados aceptan, el acuerdo puede ser incluido dentro de los criterios exigibles del reglamento interno.

b. Control de plagas y enfermedades del cardamomo

*“A la gente le ha costado entender, pero cuando empezaron a ver nuestro cardamomo que está muy bonito, que no tiene thrips, y escucharon que está mejor el precio, se vinieron al grupo”.
(Productor)*

Poder reconocer la enfermedad del thrips es una capacidad que todos los productores poseen, pero no todos conocen cuáles son las acciones que necesitan realizar para evitar su propagación; es por ello que en los procesos de capacitación, el componente de control de plagas y enfermedades del cardamomo es casi tan importante como poder en práctica lo aprendido.

La ventaja de poder controlar las plagas y enfermedades y adoptar las prácticas adecuadas de limpia y corte, es que el producto puede ser vendido a precios más altos porque al aumentar la calidad, también aumenta la capacidad negociadora del asociado.

c. Manejo cultural de los cultivos

*“Se les preguntaba cómo realizaban la producción sus papás antes, a lo que respondían que ellos no botaban los árboles, trabajaban de una u otra manera, entonces se les dijo que eso es lo que hay que retomar.”
(Equipo técnico)*

Recuperar las prácticas de los padres y abuelos, reconociendo los aciertos y desaciertos es parte del manejo cultural que los productores pueden incorporar a sus prácticas productivas.

No se trata de cambiar todo lo que hacen o han hecho por décadas, sino de mejorarlo y potenciarlo.

d. Conservación de suelos

*“Si el terreno está inclinado hay que sembrar en horizontal no en vertical, sembrar un surco de cardamomo y un surco de guama (sombra) para que el thrips no pueda llegar a la otra mata.”
(Productor)*

Los productores necesitan aprender prácticas de conservación de suelos para reducir las pérdidas de nutrientes a causa de la erosión.

En estas prácticas se incluye la elaboración de curvas a nivel, terrazas, acequias, la utilización de barreras vivas o muertas, abonos verdes y otras que tendrán aplicación dependiendo del tipo de terreno en el que se cultive el producto.

Las prácticas de conservación de suelos, al igual que las otras buenas prácticas, son útiles para la siembra del cardamomo pero también lo son para otros productos que servirán para la diversificación de los cultivos.

e. Selección de semillas

Elegir las mejores semillas, aquellas que están sanas y resisten a las enfermedades es una destreza que se adquiere en los talleres de capacitación-acción.

Las semillas pueden ser almacenadas por los agricultores o en bancos comunales de semilla en donde

f. Corte oportuno

*“Antes cuando no estaba CECI, cortábamos con basura, lo vendíamos a los coyotes, no podíamos hacer nada, ahora por la gente que vino a capacitarnos, ponemos nuestro precio, según la calidad.”
(Productor)*

La realización de limpiezas periódicas de las hojas, la poda y el corte oportuno (corte selectivo de los frutos maduros) permitirá a los socios tener un buen grano, con un buen peso, lo que a su vez resultará en un mejor producto y una buena ganancia.

El objetivo de este proceso es pasar del corte de cardamomo de cereza a pergamino y oro, al lograrlo es posible para los productores obtener mejores precios e incrementar su porcentaje de ganancia.

Es importante que todo este proceso se complemente con el aprendizaje de buenas prácticas de secado, el cual puede hacerse en secadoras industriales (si se tienen los recursos) o en secadoras artesanales que se construyen con materiales que son accesibles en precio para las organizaciones.

F. Nuevos cultivos y viveros

Incentivar la introducción de nuevos cultivos es otra forma de contribuir a la mejora económica de los productores. Un nuevo cultivo, como el cacao permite a los socios, adquirir nuevas capacidades para realizar injertos, fermentar el producto, manejar la sombra y construir viveros para la diversificación.

Puede evaluarse también la posibilidad de que los viveros se conviertan en otra oportunidad para la comercialización de plantas a nivel comunitario o regional.

G. Insumos agrícolas

*“Nos empezaron a enseñar que tenemos que sembrar árboles para sombra, pero no cualquier árbol, hay que seleccionar los árboles.”
(Productor)*

La producción del cardamomo, bajo la sombra, requiere la siembra de árboles. Para ello, deberá considerarse como parte del proyecto, la dotación de semillas de especies forestales como la caoba, guano, pino y cedro. Mientras que, para la diversificación de cultivos las semillas de pimienta, clavo, limón, guanaba, naranja o cacao son buenas alternativas.

Es importante recordar que la producción forestal abre la posibilidad para que las organizaciones puedan optar a los beneficios de programas de incentivos monetarios para la reforestación que promueve el Instituto Nacional de Bosques - INAB-.

H. Asistencia técnica y monitoreo

*“Cuando en las visitas ellos (los técnicos y promotores) notan que no estamos haciendo nuestras actividades ellos nos dicen qué debemos mejorar para continuar apoyándonos. Así nos acostumbramos a cuidar nuestras siembras.”
(Agricultor)*

Como ha sido previamente mencionado, una parte de la asistencia técnica y el monitoreo lo realizan los socios que son parte de las comisiones agrícolas. Sin embargo, esta función es principalmente conducida por miembros del equipo técnico del proyecto. La asistencia técnica es la que “instala las ideas”, forma capacidades, identifica nuevas necesidades, evalúa la pertinencia de las acciones y monitorea la forma en que todo se combina e implementa en las parcelas productivas.

La asistencia técnica se compone de cuatro ejes: a) procesos de capacitación con metodologías de cascada; b) visitas de monitoreo personalizadas realizadas directamente en la parcela; c) documentación escrita en los libros de control; d) trabajo con las mujeres.

La base principal de la asistencia técnica es el aprendizaje y aplicación de las buenas prácticas agrícolas. Para ello se parte de los procesos de capacitación a cada uno de los miembros de las distintas comisiones quienes posteriormente, acompañados de los técnicos, capacitan a los miembros del grupo de productores con quienes trabajan.

Una manera de implementar el proceso es iniciar con la capacitación de un tema (por ejemplo la elaboración de los abonos orgánicos) e inmediatamente después, replicar los conocimientos y ponerlos en práctica. El técnico y los integrantes de las comisiones visitan periódicamente a los productores (dos veces al mes), parcela por parcela, lo que les permite consolidar la construcción de confianza, conocer a todos los beneficiarios y que éstos conozcan al equipo técnico que los acompaña; asimismo, es una oportunidad para reducir las incertidumbres que pueden

producirse al estar trabajando con nuevos productos o aplicando nuevas prácticas productivas.

El paso final es llevar el registro de la adopción de las prácticas aprendidas durante la capacitación, anotar las recomendaciones que se le hacen al productor y en una próxima visita, verificar que se hayan introducido los cambios sugeridos.

FASE No.3 COMERCIALIZACIÓN

La comercialización de los productos depende de la existencia de compradores interesados, no sólo en el producto final, sino también en el proceso y las personas. Debido a que muchos de los productores, a lo largo de su vida sólo han vendido el producto a los intermediarios o coyotes, la experiencia de comercializar con exportadoras, emparadoras o grandes compradores, requerirá, al menos por un tiempo, del acompañamiento y asesoramiento del equipo técnico.

La experiencia demuestra que la comercialización tiene el potencial para convertirse también en una oportunidad de aprendizaje de doble vía. Mientras los productores y sus organizaciones conocen a su cliente y aprenden sobre las exigencias de calidad, medios de transporte, formas de pago, empaque y otros detalles; los compradores aprenden sobre la historia de las comunidades, los procesos de aprendizaje emprendidos, las dificultades y desafíos que enfrentan y van afinando los detalles para obtener los productos en las fechas que los requieren, con la calidad que necesitan y a precios competitivos.

El proceso de comercialización conlleva, los pasos siguientes:

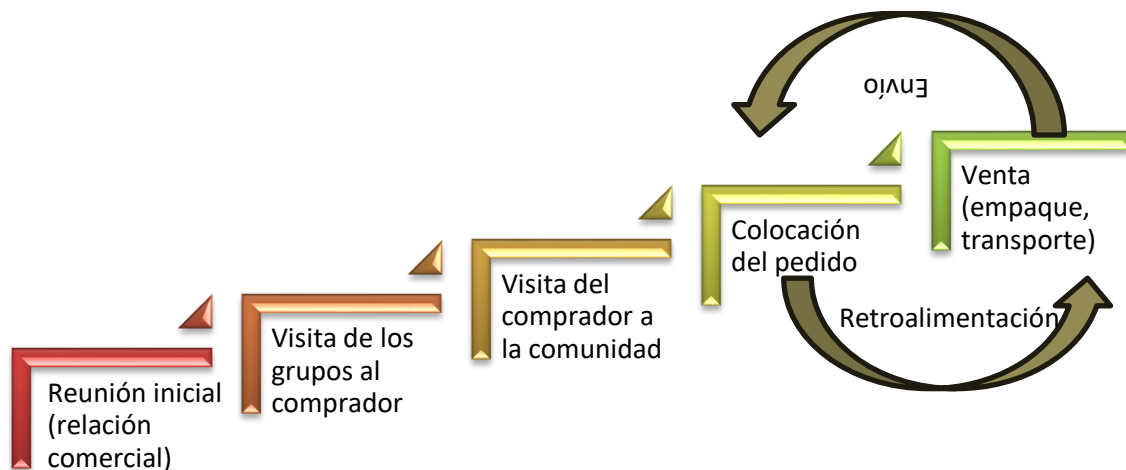
A. Identificación de mercados

“Cuando llegaron aquí el objetivo que nos plantearon fue mejorar el cardamomo y buscar mercado, por eso decidimos trabajar, para que haya mercado... el objetivo se ha ido cumpliendo, tenemos el mercado, incluso ya ni aguantamos, de Antigua nos están pidiendo 22 toneladas, pero no somos capaces de abastecer...”
(Productores)

La búsqueda e identificación de mercados conlleva una serie de actividades que no siempre desembocan en una venta segura. Es posible encontrar compradores a quienes probablemente no les interesará de dónde viene el producto, quién lo cosechó o qué proceso se implementó para producirlo; su enfoque es cien por ciento comercial y el énfasis está puesto en los precios y la ganancia.

Encontrar el comprador adecuado, puede convertirse en un reto, pero uno que es posible alcanzar, siguiendo los pasos que se ilustran a continuación:

Figura No.8
Proceso de compraventa



“La verdad fue una experiencia muy bonita, desde que tengo el negocio he trabajado con ellos apoyándolos, hemos tenido una buena relación, estoy muy contenta y dispuesta a apoyar a las familias”.
(Comprador)

La reunión inicial, establecerá la relación comercial, y en ella podrán participar representantes del equipo técnico del proyecto y dos o tres representantes de la organización de productores. El objetivo de esta reunión es pactar las fechas para un intercambio de visitas, en donde representantes de los agricultores viajarán para conocer al comprador, sus instalaciones, infraestructura, miembros de la empresa, etc.

La segunda visita que se pactará es la del comprador a las comunidades donde el cardamomo se produce.

En este recorrido el comprador conocerá a los productores, las parcelas, la forma de trabajo, las distancias del centro urbano hacia las comunidades y otros detalles que le permitirán dimensionar las ventajas y los desafíos que caracterizarán la relación comercial.

Si todo marcha bien en este intercambio, el comprador estará dispuesto a negociar los precios y realizar el primer pedido del producto; la comunidad tendrá que resolver algunos asuntos relacionados con la venta, por ejemplo, tendrá que haber creado la marca del producto, definido el tipo de empaque en el que lo enviará, establecer las mejores rutas y proveedores del servicio de transporte, abrir una cuenta bancaria para la transferencia de los fondos, habilitar los libros de registro y control, etc.

Es importante recordar que mientras los acuerdos comerciales funcionen bajo este mecanismo, o las organizaciones de productores no cuenten con personería jurídica, los acuerdos se basarán en el valor de la palabra dada, es decir, generalmente no existirán todas las formalidades que se exigen en otro tipo de acuerdos: no habrá contratos, ni facturas, ni penalidades. Sin embargo, no se recomienda que la relativa informalidad del procedimiento se prolongue por mucho tiempo, documentar los envíos, facturar, llevar registros contables y rendir cuentas permitirá a las asociaciones y cooperativas adoptar los mecanismos de la formalidad legal.

A partir de este punto, el comprador hará el pago y podrá presentar algunas recomendaciones que permitan mejorar continuamente la experiencia comercial. Temas como el tiempo de despacho del producto, la calidad del empaque, las dificultades para comunicarse u otros factores, pueden ser aspectos que presenten oportunidades para la mejora; los productores deberán estar abiertos a la experiencia de retroalimentación e introducir los cambios que consideren necesarios para garantizar que la relación se sostenga en el tiempo.

Del lado de los productores la venta cambia la forma en que tradicionalmente se hacen los negocios. El diagrama siguiente refleja los pasos que podrían ser requeridos para atender las demandas del mercado:

Figura No.9
Proceso de negociación comunitaria



La venta en bloque simboliza el éxito de los esfuerzos de fortalecimiento organizativo, pero también representa un cambio en la forma en que se entiende y aborda la negociación con los compradores. Vender en bloque significa que los productores están de acuerdo en hacer una oferta colectiva del producto, obtener un precio igual para todos y negociar a través de delegados o representantes.

Cuando la negociación se hace en bloque, es necesario establecer un centro de acopio, éste puede estar ubicado en la casa de algún productor, en un salón comunitario, la escuela o el centro del pueblo. El centro de acopio se convierte también en el espacio físico en que se realizan las negociaciones con el comprador (empresa o coyote) ya que es a este lugar al que se dirigirán los interesados.

La negociación colectiva reduce el riesgo de tener competidores que ofrezcan precios por debajo del valor que se ha consensuado entre los productores. Generalmente, esta forma de negociar permitirá establecer valores más altos que aquellos que consiguen quienes venden de forma individual. Como regla general, los productores optarán por la venta en bloque cuando el precio del producto en el mercado está bajo y preferirán negociar de forma individual cuando los valores en el mercado son altos.

Aunque para algunas organizaciones de productores, el objetivo de mediano plazo sea eliminar la figura del coyote del proceso de compraventa, al menos por un tiempo, estos intermediarios seguirán siendo un destino seguro para la venta del cardamomo. Romper con el sistema de intermediación que ha funcionado por décadas o siglos requiere de la consolidación del modelo asociativo o cooperativo de los productores.

Finalmente, la Comisión de Finanzas será la responsable de realizar los cobros y asegurar que todas las transacciones sean transparentes. La apertura de una cuenta bancaria a nombre de los miembros que integran esta Comisión permitirá agilizar la cancelación de los productos comercializados; de forma periódica la Comisión deberá rendir cuentas a sus asociados y hacer la distribución justa de las ganancias.

FASE No.4 SOSTENIBILIDAD

“Es como un padre que da estudio a su hijo para que saque sexto primaria o tercero básico, si tiene 18 años él ya tiene que pensar por sí mismo para mejorar la vida, ya siente que está preparado; igual nosotros gracias a la orientación y la capacitación. Muchos dicen para qué ir a perder el tiempo, pero nosotros entendimos que es mejor aprender más, entre más conocimientos uno puede más; nosotros estamos seguros, las comisiones tienen que seguir funcionando, si alguien ya no sigue podemos cambiarlo; tenemos libros de controles, libro de actas”.
(Monte María, Uspantán)

La sostenibilidad se entiende como la posibilidad de dar continuidad a los beneficios de la intervención después de que haya cesado la principal asistencia para el desarrollo. En otras palabras, la sostenibilidad está íntimamente relacionada con la capacidad de los principales interesados para sostener los beneficios del proyecto, una vez se interrumpa la financiación de los donantes, con medidas que utilizan los recursos disponibles en la zona (Peersman, 2014).

Las capacidades adquiridas a través de los procesos formativos, la formalización o legalización de los grupos y asociaciones; la firma de convenios o cartas de entendimiento con las autoridades municipales, la instalación de mecanismos complementarios de capitalización y los contratos comerciales son las principales iniciativas para la sostenibilidad. La manera en que estas iniciativas pueden funcionar es la siguiente:

A. Formalización y reglamentación interna

Se promoverán entre los grupos de productores los beneficios de la formalización y reglamentación de sus organizaciones. Una de las mejores vías para lograr esta formalización es la conformación de cooperativas de producción, para ello es posible buscar el apoyo de organizaciones, federaciones o instituciones públicas que puedan dar el acompañamiento que será necesario para lograr este objetivo. Un posible socio para los procesos de formalización de los grupos de productores es el Instituto Nacional de Cooperativas -INACOP-. El Instituto puede capacitar y asesorar a los grupos respecto a los requisitos necesarios para convertirse en una cooperativa lo que contribuirá a reducir los temores e incertidumbres que puedan presentarse entre los agricultores a lo largo del proceso.

Por otro lado, la elaboración de un reglamento interno permitirá dotar a las organizaciones de un instrumento que define las reglas básicas y de cumplimiento obligatorio para cada socio que desee integrarse a la organización.

Algunos de los temas que podrán estar contenidos en este reglamento son:

- Estructura de organización y mecanismos para la toma de decisiones
- Contribuciones monetarias y no monetarias a las que se obligan los socios
- Obligaciones y derechos de los asociados.
- Definición de los mecanismos de control interno
- Sanciones para los asociados que no cumplen con los compromisos consensuados

B. Rentabilidad y capitalización

Debido a que la organización de una cooperativa o asociación requiere de capital de trabajo y fondos para realizar otros pagos; los grupos de productores podrán acordar la creación de mecanismos que les permitan obtener recursos provenientes de fuentes distintas o complementarias a la venta del cardamomo.

Los mecanismos más frecuentemente elegidos contemplan:

- Contribuciones en especie: Los socios se comprometen a aportar una cantidad de cardamomo en un plazo previamente acordado. La venta del producto permite a la organización obtener recursos para cubrir sus gastos.
- Establecimiento de fondos rotativos: Los socios utilizan fondos semilla para otorgar préstamos a una tasa de interés no bancaria y con los intereses se establece un fondo para la organización.
- Apertura de negocios: Abrir una tienda de productos de consumo diario, con precios diferenciados para los socios del grupo, permitirá la capitalización del grupo. Otros negocios incluyen la apertura de una librería, un centro de fotocopiado, etc.
- Alquiler de equipo: Las secadoras pueden ser rentadas a otros productores a precios favorables, siempre que no esté siendo utilizada por los socios de la organización.
- Organización de rifas y concursos.

C. Certificación de aprendizajes

Una manera fácil de certificar a los agricultores que han alcanzado un nivel óptimo de conocimiento es la creación de un Diplomado de Emprendimiento. Una iniciativa como ésta, se convierte en un incentivo para los agricultores y al mismo tiempo, es una manera de reconocer a aquellos productores que han asumido su propio aprendizaje con seriedad y compromiso.

El Diplomado de Emprendimiento es una manera de garantizar que hay capacidades instaladas en la comunidad y que quienes la poseen están capacitados para acompañar a otros productores en la aventura del aprendizaje.

D. Alianzas

Páginas atrás se hizo mención de los vínculos que se crean, en las fases tempranas del proyecto, con las estructuras municipales a través de las comisiones que se integran al Sistema Nacional de Consejos de Desarrollo.

Otra manera de vincular a los grupos de productores con los planes y acciones de las autoridades municipales es mediante la firma de convenios y/o cartas de entendimiento, colaborando con las Direcciones Municipales de la Mujer, con la Oficina de Seguridad Alimentaria y Nutricional -SAN-, o con la Oficina de Desarrollo Económico Local.

a. Convenios y cartas de entendimiento

Los convenios o cartas de entendimiento tienen como objetivo la identificación de oportunidades de cooperación entre las autoridades municipales, los donantes y las comunidades o grupos de productores.

Se identifican como áreas de potencial cooperación las siguientes:

- Fortalecimiento de capacidades mediante el diseño e implementación de talleres de capacitación
- Transferencia de tecnología para el seguimiento y la evaluación
- Transferencia de conocimientos producto de la investigación
- Transferencia de metodologías

Los convenios contienen una cláusula que obliga a los cooperantes a elaborar un informe respecto a las condiciones en que se encuentran los grupos o comunidades con las que ha trabajado. La municipalidad por su parte se compromete a darle el seguimiento necesario a cada uno de ellos para asegurar la sostenibilidad de los resultados.

b. Delegados/representantes municipales

En las municipalidades existen varias direcciones, oficinas o unidades administrativas con las que es posible coordinar; asimismo, los acuerdos con las autoridades locales permiten, en algunos casos, optimizar recursos y evitar la duplicación de esfuerzos.

Las principales instancias con las que se operativizan los convenios son:

- La DMM posee capacidades instaladas para ofrecer talleres de capacitación en el tema de género a las mujeres de las comunidades y especialmente, a las esposas de los socios. En estos talleres las mujeres aprenden sobre sus derechos individuales, cívicos, políticos y económicos.
- Las Oficina de Seguridad Alimentaria y Nutricional y la de Desarrollo Económico Local tienen la capacidad para hacer escalar el proyecto hacia áreas geográficas o poblaciones en donde los recursos de la cooperación no llegan. A través de los comités de promotores locales -CPL- existentes en cada comunidad, la municipalidad diseña un proceso de capacitación en cascada que permite capacitar a sus integrantes quienes posteriormente trasladan los conocimientos adquiridos en las capacitaciones a las familias que acompañan.

- Para ello se organizan talleres de capacitación para los equipos técnicos municipales y se les brinda acompañamiento temporal para asegurar que la metodología está siendo aplicada correctamente, haya una adecuada transferencia de conocimientos, tecnología, metodologías, intercambio de experiencias e investigaciones y se contribuya al desarrollo económico, la seguridad alimentaria y el empoderamiento económico (con especial énfasis en las mujeres).

Los temas priorizados en los talleres de capacitación para los equipos técnicos municipales incluyen:

- Fases morfológicas del cultivo del cardamomo (de la siembra a la cosecha)
- Buenas prácticas en el cultivo del cardamomo,
- Sistemas de información geográfica y geo referenciación (ArcGis)
- Sistemas y tecnología para el seguimiento y monitoreo (CyberTracker)
- Ley de Consejos de Desarrollo

TRANSVERSALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN Y EL VOLUNTARIADO

Por último, profundizar en el conocimiento de los cultivos agrícolas mediante la investigación académica, puede contribuir de forma significativa al combate de plagas, el control de enfermedades, y la mejora de las prácticas y métodos de cultivo o la comercialización. Los resultados de estos ejercicios académicos se convierten en importantes insumos para la capacitación o la implementación de otros aspectos del proyecto.

Aunque la mayoría de los proyectos no cuentan con un presupuesto de investigación, existen organizaciones y centros académicos que pueden contribuir designando personal voluntario para realizar estudios especializados, trasladar conocimientos y tecnología o diseñar campañas publicitarias, etc.

La obtención de apoyos deberá priorizar algunas áreas de acuerdo a un diagnóstico previo de necesidades. Un ejemplo de los ejes en los que los voluntarios pueden contribuir es:

- Estudios de entomología para el control de plagas del cardamomo
- Estudios sobre relaciones de género
- Estudios de mercado inclusivo y mejora de condiciones económicas
- Diseño de estrategias de comunicación
- Capacitadores en temas de género, seguimiento y monitoreo, sistemas de información geográfica, etc.

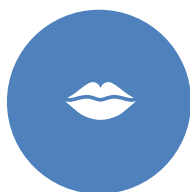
LECCIONES APRENDIDAS

Las lecciones aprendidas se definen como el conocimiento adquirido en base a las experiencias que se dan durante el ciclo de vida del proyecto. El propósito de documentar las buenas prácticas es contribuir a que en futuras iniciativas, similares a ésta, la organización implementadora u otras organizaciones, aprendan y puedan introducir mejoras que corrijan los errores cometidos o potencialicen los aciertos.

En el proyecto ORGANIZACIÓN, DIVERSIFICACIÓN PRODUCTIVA Y COMERCIALIZACIÓN PARA LA GENERACIÓN DE INGRESOS CON PEQUEÑOS PRODUCTORES Y PRODUCTORAS DE BAJA VERAPAZ Y EL QUICHÉ se han aprendido algunas lecciones que se explican a continuación.



El valor de la escucha: Los resultados del proyecto serán un reflejo de la capacidad de los equipos técnicos para escuchar y no imponer. La escucha se enfoca en entender los temores, preocupaciones, intereses, prioridades y presaberes de los agricultores, sus familias y sus líderes; la escucha activa permite hacer adaptaciones y cambios a las formas de intervenir en la comunidad; y con ello dar una respuesta efectiva a los actores y grupos meta.



El valor de la palabra: Las culturas orales, fundamentalmente culturas originarias e indígenas, asignan un alto valor a los compromisos verbales que se formalizan con un apretón de manos. La palabra se empeña cuando se establece una fecha; cuando se ofrece un insumo; cuando se hace un trato para la comercialización y casi en cualquier circunstancia en donde uno de los actores se compromete a realizar una acción determinada.

Los equipos técnicos y los compradores hacen compromisos en los que no es necesario firmar un documento, hacer un contrato o levantar un acta. No se obliga a nadie a hacer uso de mecanismos que no son culturalmente pertinente y los resultados demuestran que esta actitud rinde frutos.



Las alianzas: El equipo técnico del proyecto se complementa a través de la formalización de convenios con instituciones y personas que podían contribuir con su experiencia y conocimiento para facilitar la formación de capacidades u orientar y acompañar ciertos procesos. INTECAP, INACOP, las municipalidades, voluntarios e investigadores contribuyen a consolidar un equipo sólido y diverso que enriquece la experiencia.



Un proceso personalizado: La combinación de estrategias y metodologías permiten la construcción de diversos escenarios y espacios de encuentro en donde equipos técnicos, promotores, comisiones, agricultores y sus familias reciben un trato personalizado y permanente que permite la consolidación de la relación técnico-beneficiarios, fortalece las relaciones de confianza y facilita los procesos de monitoreo, especialmente en las fases de implementación de los nuevos conocimientos adquiridos.



Visión empresarial no manejada por empresarios: El énfasis en las personas y los procesos es más importante que el énfasis en la ganancia y los precios, lo que demuestra que es posible aprender de empresarialidad y abrir espacios para la comercialización desde visiones más humanas en donde, el crecimiento personal y colectivo

está en el centro de la intervención y la mejora de los ingresos y de las condiciones de vida son un resultado y no un fin.



La importancia del contexto y los tiempos: Comprender a profundidad cómo el entorno comunitario, regional o nacional está condicionado por factores tales como el clima, el ciclo siembra-cosecha, los años fiscales, la migración, compromisos políticos o los períodos presupuestarios municipales es importante para que un proyecto sea culturalmente pertinente y las actividades puedan ser programadas de acuerdo con estos tiempos. Un proyecto que trate de ignorar los factores del entorno puede cometer graves errores en la forma en que interviene y participa del desarrollo local. Un proyecto que es capaz de leer el contexto adecuadamente puede, por el contrario, identificar nuevas estrategias que permitan que el proyecto se adapte éste y no al revés.



Procesos ágiles y de respuesta inmediata: Algunos proyectos pierden credibilidad o fracasan en su intento de ejecutar todas las actividades programadas porque las estructuras administrativas son burocráticas, lentas y sus procedimientos inestables o poco claros. Por el contrario, los procesos ágiles que tienen la capacidad para responder de inmediato permiten a los equipos técnicos de campo hacer compromisos con las comunidades, definir cronogramas de trabajo, firmar contratos con proveedores o fijar fechas para la entrega de insumos con la certeza absoluta de que los recursos financieros o logísticos estarán disponibles en el momento en que se requieren. Esta forma de actuación construye confianza y permite una ejecución eficiente y eficaz.



Calidad versus cantidad: En varios proyectos los resultados se miden en función de la cantidad de beneficiarios directos e indirectos que se atienden durante la intervención o la extensión del área geográfica que se cubre. Un análisis oportuno de las capacidades reales de trabajo organizativo y de los impactos que se buscan generar, permite que se replanteén las metas y se opte, cuando así se requiera, por reducir la cobertura y el número de beneficiarios para concentrarse en cómo alcanzar las transformaciones y generar los impactos planificados. Garantizar la calidad y la pertinencia de las actividades se convierte en el eje de la intervención.



Sembrar ideas y apoyarlas con la práctica: La metodología basada en los principios del aprender haciendo; la réplica en cascada, el intercambio campesino a campesino, las parcelas experimentales, los materiales de consulta y el monitoreo permanente permite “sembrar las ideas” o lo que es lo mismo, fortalecer conocimientos y capacidades en los productores agrícolas. La intervención no se limita a organizar una serie de talleres de capacitación sin seguimiento; se invierte tiempo y recursos en asegurar que la asistencia técnica acompañe todo el proceso de enseñanza-aprendizaje y se monitorea personalmente, el desempeño de cada uno de los productores y sus familias.



Pertinencia, corresponsabilidad y cofinanciamiento: Con la recuperación de conocimientos agrícolas ancestrales, la recuperación de recetas de la cocina tradicional y el respeto a los idiomas locales, el proyecto puede actuar con pertinencia y revalorizar las costumbres y tradiciones culturales. Al definir responsabilidades compartidas, introducir comportamientos solidarios y compartir los costos de algunos insumos, se eliminan

las prácticas paternalistas, se fortalece la autoestima de los participantes (al no infantilizarlos) y se empodera a las personas y sus organizaciones.

- Cooperación Española. (2015). *Guía de la AECID para la transversalización del medio ambiente y el cambio climático*. Madrid España: AECID.
- Ministerio de Salud. (2018). *Orientaciones para incorporar la pertinencia cultural en los servicios diferenciados de atención integral de salud del adolescente*. Perú: MINSA.
- OIT, ACtraV y CIF. (2011). *La transversalidad de género. Módulo para la formación de hombres y mujeres sindicalistas*. Italia: Centro Internacional de Formación de la OIT.
- Organización de Estados Iberoamericanos. (15 de marzo de s/f). *La sostenibilidad o sustentabilidad como (r)evolución cultural, tecnocientífica y política*. Obtenido de OEI: <https://www.oei.es/historico/decada/accion.php?accion=1>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (1 de marzo de 2019). *FAO*. Obtenido de <http://www.fao.org/in-action/herramienta-administracion-tierras/modulo-1/propuesta-metodologica/medios-vida-sostenibles/es/>
- Osorno, C. (s/f). *La migración es un fenómeno de múltiples dimensiones*. México: UDLAP.
- Peersman, G. (2014). *Criterios de evaluación. Síntesis metodológicas*. Italia: UNICEF. Centro de Investigaciones Innocenti.
- Pérez del Río, M. T. (2002). *La transversalidad de género, un concepto clave*. Andalucía, España: El País.
- Vásquez, B. (2017). *Informe de evaluación intermedia. Proyecto Procachi*. Guatemala: CECI-FOMIN.