



UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE FILOSOFIA Y HUMANIDADES  
ESCUELA DE POSTGRADO



---

INICIATIVAS DE GENERACIÓN DE INGRESO  
su rol en el desarrollo de comunidades rurales en América Latina

Tesis para optar al grado de Magíster en Estudios Latinoamericanos

Autor/a: Sarah Berg  
Profesor/a Guía: Claudia Zapata

Santiago, marzo 2013

## Capítulo 1: Introducción

En el contexto global actual, América Latina y el Caribe están al medio del desarrollo. Existen problemas sociales y económicos que necesitan recibir la atención de los actores gubernamentales y privados en la región. Sin embargo, las condiciones y las oportunidades no están entre los más bajos del mundo y el crecimiento económico ha sido constante, mostrando un progreso hacia mejoras en las condiciones. A pesar del éxito que la región ha vivido, sufre de una situación difícil de superar: una desigualdad económica que alcanza los niveles mundiales más altos. De los 25 países con las tasas de desigualdad más altas, 18 de ellos son de América Latina y el Caribe (PNUD, Reporte de Desarrollo Humano 2009). La región necesita un cambio, ya que la pobreza sigue siendo un problema grande concentrado en los espacios rurales de la región.

Como resultado a las altas tasas de desigualdad regional, América Latina y el Caribe sufre de un desaprovechamiento de los recursos humanos y naturales que están presentes. Esto significa que las personas pobres que residen en espacios rurales no pueden acceder a los recursos necesarios para participar en el crecimiento económico de modo que se quedan en muchos casos desolados y se encuentran con pocas opciones para asegurar una educación, salud, y un nivel de control sobre sus vidas.

Las estrategias de desarrollo rural han variado en la historia de América Latina, desde la implementación de la industrialización basada en la sustitución de importaciones hasta la privatización de los productores agrícolas y el actual enfoque en mejoras en infraestructura y capacidades, los cambios en las estrategias de desarrollo han sido drásticos y han dejado la región con condiciones muy variadas en términos de infraestructura y experiencias en cada espacio rural. Esta tesis se centra en el estudio de casos de generación de ingreso en comunidades rurales en América Latina y el Caribe, buscando estudiar sus aspectos exitosos para contribuir al conocimiento sobre lo que podría funcionar en el contexto actual.

Las estrategias actuales del desarrollo rural surgen de múltiples actores en los espacios públicos y privados. Las entidades que auspician a proyectos en comunidades rurales muchas veces tienen sus propias condiciones asignadas a la implementación. Los fondos necesarios para

invertir en la infraestructura y las capacidades de los espacios rurales muchas veces están acompañados por condiciones que las comunidades recipientes deben seguir, dependiendo de los motivos de la organización contribuyente. Esta mezcla de orígenes de las estrategias de desarrollo rural ha causado una base de resultados inconsistentes, muchos de los cuales fracasan, ya que no se ha encontrado una mejor manera de tratar a las comunidades rurales para mejorar sus condiciones.

La literatura actual que contribuye al debate son estudios de caso que están concebidos para analizar la efectividad del proyecto para justificar inversiones externas y reportar sobre los casos exitosos. Este tipo de estudio es costoso para implementar, tanto en términos de dinero y de tiempo. Ha habido pocos estudios que buscan utilizar estas descripciones de caso ya ejecutados, consolidando las similitudes de sus aspectos exitosos para empezar a consolidar las prácticas que han funcionado. El presente proyecto busca investigar las estrategias exitosas de iniciativas de generación de ingreso en América Latina y el Caribe. Adicionalmente, suele contribuir a la brecha en la literatura de ejecutar estudios comparativos de casos ya existentes.

La presente tesis cuenta con el apoyo del programa de Experiencias en la Innovación Social de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), el cual tiene como propósito estudiar las iniciativas exitosas e innovadoras de desarrollo comunitario en América Latina y, en particular, las iniciativas de generación de ingreso. Intenta examinar seis casos exitosos de generación de ingreso en comunidades rurales en América Latina, buscando entender las condiciones necesarias para la mejora de las condiciones de vida de los comunitarios rurales.

La tesis se propone hacer un estudio comparativo de iniciativas exitosas de generación de ingreso en América Latina, intentando identificar las características más determinantes y elementos críticos tanto de las comunidades involucradas como de las iniciativas que contribuyen a su desarrollo.

Un estudio comparativo entre iniciativas de este tipo es útil para la exploración de las estrategias del desarrollo rural en América Latina. La literatura sobre la generación de ingreso, generalmente, investiga casos específicos en el entendido que los factores que determinan su

éxito están guiados, en gran parte, por las condiciones del lugar. En consecuencia, no existe suficiente literatura comparativa sobre iniciativas de generación de ingreso.

La presente tesis intenta encontrar respuestas a las siguientes dos preguntas de investigación: ¿Cuáles son las características de las comunidades rurales en América Latina que han sido impactadas positivamente por iniciativas de generación de ingreso? Y, ¿cuáles son los elementos o factores determinantes de las iniciativas que determinan su capacidad de mejorar el ingreso de estas comunidades? Adicionalmente, esta tesis suele mostrar que el rol de estudios comparativos de iniciativas de desarrollo rural tiene un lugar dentro de los estudios del desarrollo rural actual.

## Capítulo 2: Marco teórico y metodología

- 2.1 Desarrollo y Cultura
- 2.2 Desarrollo Rural
- 2.3 El Contexto del Desarrollo Rural en América Latina
- 2.4 Iniciativas de Generación de Ingreso
- 2.5 Conclusiones de la Literatura
- 2.6 Metodología

En esta sección se elaborará una breve discusión del marco teórico que sirva como guía en la dirección del estudio.

**En 2.1 Desarrollo y Cultura**, se explorará la relación entre los dos conceptos, recordando que están interconectados por lo que deben progresar en el mismo camino.

**En 2.2 Desarrollo Rural**, se emprende un resumen de las estrategias del desarrollo rural, notando los cambios que han ocurrido en el transcurso del tiempo.

**En 2.3 El Contexto del Desarrollo Rural en America Latina** abre los conceptos teóricos a su aplicación, específicamente en la región, según las prioridades de los gobiernos y de los organismos no gubernamentales que apoyan las iniciativas.

**En 2.4 Iniciativas de Generación de Ingreso**, se une la literatura moderna acerca de las estrategias y características de las iniciativas de desarrollo rural y de generación de ingresos, resumiendo las ideas principales al respecto y las tendencias actuales de las entidades nacionales e internacionales que apoyan a la creación de este tipo de iniciativas.

### 2.1 Desarrollo y Cultura

El desarrollo y la cultura son dos conceptos que no tienen una concordancia completa en las definiciones que los académicos y la gente les asignan.

El concepto de desarrollo no tiene un significado exacto ni una sola definición. Se relaciona con otros términos que han adquirido significados frágiles, pero positivos como el *progreso*. Desarrollo es una palabra que puede significar lo que uno necesite que signifique (Black, 1999). La conversación acerca del desarrollo de un grupo o un lugar puede asumir una definición diferente según la persona que lo utiliza.

Se usa la palabra desarrollo en muchos contextos y disciplinas distintas y entonces no tiene una definición aceptada universalmente, sin embargo, en general se refiere a la idea de un cambio positivo, mucho más que el crecimiento económico y la generación de ingreso. También el desarrollo puede relacionarse con el bienestar y la calidad de vida (Chambers, 1995). Tener una definición tan variable puede llevar a errores en la interpretación de la palabra.

Para el propósito de este estudio, la definición de 'desarrollo' es esencial, con el objetivo de aclarar el fin integrador que las iniciativas suelen cumplir. Desarrollo, entonces, puede ser medido en términos de los estándares de vida, el bienestar y la mejora de la salud, además del ingreso y la producción. De esta forma, el desarrollo se enriela en un crecimiento puntual y medible y a la calidad de vida de los participantes en el proceso.

El Informe de Desarrollo Humano de PNUD define el desarrollo como una mejora en las elecciones de las personas, incluido el poder de decidir y definir sus propios términos de vida (Power, 2003). Este poder para definir sus propios términos de vida incluye la exigencia que un grupo puede tener para mejorar las condiciones de su bienestar físico en concordancia con su cultura.

Cada nivel de la sociedad se enfrenta a cambios causados por el proceso de desarrollo. En un nivel, podemos hablar del desarrollo de países pobres, como si estos países fueran sujetos independientes; entidades homogéneas que determinan un camino propio para sí mismas. En otro nivel, el desarrollo puede tener un impacto directo sobre los individuos, las comunidades, las clases sociales y otros grupos (Hirsch, 1990). El doble carácter del desarrollo de asumir el cambio de entidades tan grandes como países y tan pequeños como los individuos que los conforman, nos muestra que el concepto puede apuntar a distintos grupos. Adicionalmente, al

describir el proceso del desarrollo, se puede escoger para qué entidad sería aplicable: el individuo, el país, la comunidad, etc.

Al igual que el desarrollo, la cultura no tiene una definición consensuada y se mantiene como un concepto ambiguo, que es particularmente difícil de definir. No es simple definir “cultura” de una manera precisa y singular (Schech y Haggis, 2000). Cultura puede significar una consolidación de los productos materiales, los patrones de las relaciones sociales, las estructuras de sentimientos producidos por actores múltiples y la reproducción social. Incluye no solamente las lenguas y las artes, sino también diferentes modos de vida, los derechos fundamentales de las personas, sus creencias, sus sistemas de valores y sus tradiciones (Kavaliku, 2000). Además, cultura puede ser considerado como un instrumento para el proceso de toma de decisiones y un factor que influye en la implementación de las políticas públicas.

Si vemos el desarrollo como un conjunto de prácticas que buscan producir cambio, entonces la cultura es claramente vital para la implementación del desarrollo. Esto ocurre porque la cultura representa una forma de vida, estructuras de sentimientos y productos materiales. La cultura ha ganado un fuerte lugar como un factor importante en los proyectos y programas del desarrollo. Es importante que el desarrollo se vincule a las formas varias de pensamiento cultural, y en esta relación, el desarrollo puede ser considerado como un tema que depende de un entendimiento y respeto por la cultura de la comunidad sujeta del proceso (Watts, 2003). Ahora la cultura está considerada un elemento variable que puede presentar soluciones innovadoras a los problemas de desarrollo. Chambers (1997) destaca un peligro grande de los procesos tradicionales del desarrollo, que invalidan las realidades de las comunidades afectadas y niegan las costumbres, el conocimiento y las capacidades que juegan un rol importante en crear el desarrollo comunitario.

Debido a esta discusión de los múltiples significados del desarrollo y su relación con la cultura, se ha determinado que la definición para usar en este trabajo es que el desarrollo (1) suele mejorar las condiciones físicas de una comunidad, incluyendo mejoras en seguridad, salud, acceso a alimentación segura y protección contra desastres y (2) debe incorporar las prácticas culturales al proceso, asegurando una cooperación entre el desarrollo económico y las estrategias que una comunidad escoge para realizar este proceso. El desarrollo entonces es más que un proceso económico, ya que incorpora el sentido del bienestar total de la comunidad.

## 2.2 Desarrollo Rural

El desarrollo rural empezó a clarificarse como un concepto teórico propio a mediados de los años 70, después de reconocer, a través de la observación empírica, que la mayoría de las personas de bajos recursos en el mundo están ubicados en áreas rurales, tanto en los países desarrollados como los países en desarrollo (Ellis, 2000). Este reconocimiento de que la mayoría de los ciudadanos en los países en desarrollo, que viven bajo el nivel de pobreza, lo hacen en lugares rurales y no urbanos implica un cambio dramático de la forma en que se piensa el desarrollo, fortaleciendo un enfoque rural. Este descubrimiento reflejó una configuración de la pobreza que muestra la situación difícil de los pobres rurales y que existía una innegable deficiencia en la mirada del desarrollo que no tomaba en cuenta los desafíos propios de este grupo de personas. Se empezó en ese momento a re-pensar los programas que solían eliminar la pobreza, diferenciando entre estrategias urbanas y rurales, creando el concepto del desarrollo rural y priorizándolo en las estrategias de eliminación de la pobreza.

En un informe del Banco Mundial sobre el desarrollo rural, publicado en 1975, se define el desarrollo rural como una estrategia diseñada para mejorar la vida económica y social de las personas rurales, involucrando “la extensión de los beneficios del desarrollo a las personas más pobres entre los que buscan una vida próspera en áreas rurales.” (Banco Mundial, 1975) Al hablar de la extensión de los beneficios del desarrollo a las personas rurales, vemos en esta definición un claro enfoque desde el centro que busca *extender los beneficios* a quienes no han podido acceder a ellos. En ese momento, se da el paso para definir y priorizar el desarrollo rural. Se observó que las comunidades rurales no habían recibido los mismos tipos de beneficios que ya tenían los centros urbanos, por lo que las políticas de acción comenzaron extender las estructuras de sus programas desde las ciudades hacia las áreas rurales.

Ocho años después, la definición de Chambers (1983) muestra el cambio en la percepción del desarrollo rural que ahora incorpora la voz del sujeto del desarrollo siendo el mismo que el objeto:



*El desarrollo rural es una estrategia para capacitar a un grupo específico de personas – hombres y mujeres pobres rurales – para obtener para si mismos y para sus hijos más de lo que quieren y necesitan. Esto involucra ayudar a los más pobres entre los que buscan una vida próspera en las áreas rurales a exigir y controlar más de los beneficios del desarrollo. (Chambers, 1983: 147)*

La definición del Banco Mundial coloca el proceso de desarrollo rural en un contexto burocrático y gubernamental. Las estrategias son diseñadas por los burócratas y después ofrecidas a las personas rurales. La definición de Chambers ofrece otra mirada que se centra en las personas individuales, aludiendo a que el poder decisivo debería ser trasladado a los pobres. Mientras que el Banco Mundial veía la pobreza como algo que puede ser mejorado a través de planeamiento y la intervención centralizada bien concebida, Chambers ve la pobreza como un resultado de desigualdades en el poder. Para él, entonces, el proceso de reducir la pobreza requiere el empoderamiento de las personas pobres rurales y no el establecimiento de políticas desde arriba hacia abajo diseñados por los gobiernos y la comunidad internacional.

Los objetivos del desarrollo rural pueden incluir varios aspectos de las vidas de las personas aparte del ingreso. Entre ellos, la mejora de la productividad, el incremento de la equidad y la mantención de una base renovable del medioambiente son de interés significativo. El desarrollo rural ha sido identificado con el crecimiento económico, con la modernización, con la mejora en la producción agraria, con formas socialistas de la organización y con los servicios para necesidades básicas como la educación, el transporte y el acceso al agua (Chambers, 1983). Para las Naciones Unidas (1978) el objetivo del desarrollo rural no es el desarrollo de *lugares* rurales a través de calles, casas, centros comunitarios o entidades del gobierno; el objetivo del desarrollo rural es el balance entre el desarrollo social y económico en todas las regiones junto con un conocimiento específico del uso beneficioso y la distribución de los recursos locales. Esta definición del desarrollo rural se relaciona con la definición que acordamos para aclarar el concepto del *desarrollo*, ambas priorizando un conjunto de factores que causan mejoras económicas y sociales. El aspecto clave aquí es un fuerte reconocimiento de la importancia de insertar el aspecto social al concepto del desarrollo rural, asegurando que no se concentre

solamente en la creación de infraestructura y la actividad empresarial, sino se incorpora el sentido del bienestar de las personas que son residentes de la zona de exploración.

Las primeras políticas del desarrollo rural se formularon con un enfoque *top-down* (de arriba hacia abajo) desde un nivel macro de planificación. En este modelo, las decisiones son tomadas por el gobierno central, sin evaluar las características locales de las áreas rurales. Este proceso de toma de decisiones desde arriba produce un orden jerárquico de “desarrolladores” y “desarrollados” o actores activos y pasivos en el proceso del desarrollo rural (Power, 2003). Bajo este esquema, el desarrollo era promovido por los gobiernos u organismos internacionales y no inspirados desde el nivel local.

A finales de los años 70, la comunidad académica empezó a notar que el desarrollo desde arriba no estaba funcionando y concibieron un nuevo énfasis “desde las bases”, que incluye el empoderamiento de los habitantes de las localidades (Chambers, 1983). Adicionalmente, el desarrollo desde las bases supone que éste debe basarse principalmente en el aprovechamiento óptimo de los recursos naturales, humanos e institucionales de las personas en la comunidad de enfoque. Para mejorar las condiciones de las comunidades consideradas pobres, las iniciativas de desarrollo rural deberían atacar directamente a los problemas de la pobreza y ser controlados e inspirados desde las bases (Stohr y Taylor, 1981).

Aunque la perspectiva del desarrollo desde las bases responda a la inquietud acerca de los procesos del desarrollo implementados por la burocracia, sufre también de debilidades fuertes. Apthorpe y Conyers (1982) apuntan que estos obstáculos incluyen la dificultad en encontrar fuentes de comunicación en que los individuos o los grupos pueden participar en el nivel local, la carencia de una homogeneidad de intereses, la falta del dinero y el tiempo que se requiere para emprender la planificación participativa y, en muchos casos, las diferencias fundamentales entre los intereses nacionales y locales.

El gran obstáculo al desarrollo desde las bases es que es casi inevitable que los grupos de personas choquen en alguna forma con los aspectos que no pueden controlar, como por ejemplo los temas de derechos legales o de la distribución de recursos desde el estado. Los gobiernos tienen el poder de generar condiciones útiles para movilizar las iniciativas para mejorar las

condiciones de los ciudadanos rurales, pero esto no siempre favorece los intereses principales de los gobiernos centrales. De este modo, para asegurar el avance de las iniciativas de desarrollo rural, los aspectos centrales sistémicos con la capacidad de impactar significativamente esta forma del desarrollo rural incluyen la participación popular, la descentralización administrativa y una estructura de poder que incorpora las decisiones de los cuerpos locales administrativos. Es posible concluir que la colaboración entre las áreas locales y el estado, el vínculo entre lo urbano y lo rural, podría resultar en un enfoque equilibrado del desarrollo (Parnwell, 1996).

Según Ellis (2000) desde los años '80 hasta hoy, ha habido un acuerdo tácito sobre que la mejor forma de reducir la pobreza rural es la construcción de modos de vida sustentables (MVS). Las iniciativas de generación del ingreso han sido desde entonces estudiadas bajo la idea de que son buenos vehículos para el desarrollo rural, tomando en cuenta el bienestar de las personas afectadas (Narayan y Pritchett, 1999; Taylor y Yunez-Naude, 2000; Corral y Reardon, 2001; Lanjouw, 1999; de Janvry y Sadoulet, 2001).

Los estudios de esa época, que incorporan las estrategias de los modos de vida sustentables miraron las intervenciones en comunidades rurales por el conjunto de los detalles de sus contextos, considerando varios factores e intentando identificar la mejor forma para lograr el desarrollo integral de la comunidad. Según el Instituto de Estudios del Desarrollo (Institute of Development Studies, 1992), los modos de vida sustentables “están compuestos de las capacidades, las ventajas (incluidos los recursos materiales y sociales) y las actividades requeridas para vivir. El enfoque de MVS es posible cuando un área o comunidad puede recuperarse del impacto causado y mantener o mejorar sus capacidades y ventajas, mientras no socavar la base de sus recursos naturales.” Para aclarar las implicancias de esta definición, se pueden desvincular y analizar los componentes. Según Scoone (1998), cinco elementos de esta definición son claves: la creación de oportunidades laborales, la reducción de pobreza, el bienestar y capacidades, la adaptación, vulnerabilidad y elasticidad del bienestar y, finalmente, la sostenibilidad del recurso natural. Esta aproximación ha sido utilizada, con el objetivo de captar con certeza la verdadera situación en comunidades rurales, incorporando los diferentes factores que componen el gran escenario de su realidad, algo que para académicos y organismos de desarrollo había sido un misterio.

Desde los años 80 hasta hoy en día, esta aproximación a la evaluación de los intentos de desarrollo rural ha tomado prioridad dentro de los organismos gubernamentales, nacionales e internacionales que han trabajado en el desarrollo rural. Según Scoones (2009), esta forma de ver el desarrollo rural ha sido prevalente y ha dejado su marco sobre la forma en que intervenciones rurales han sido implementados, pero en los últimos años se ha empezado a cuestionar su relevancia debido a la presentación de algunas debilidades puntuales:

1. En su consideración de muchos factores de los contextos específicos donde realizan los estudios, esta estrategia es demasiado compleja.
2. Descarta la importancia del poder y la política, y no vincula su análisis a las estrategias y los actos del gobierno.
3. No puede modificar su discurso para incorporar la creciente importancia de la adaptación al cambio climático.
4. No se puede determinar tendencias y hacer teorías acerca del futuro de las condiciones rurales, ya que su gran atención a los detalles del contexto no permite generalizar conclusiones en distintos casos.

A través de este tipo de análisis, ha sido difícil generar conclusiones y teorías acerca de las situaciones comunes en espacios rurales, ya que la comunidad académica ha sido cuidadosa en no asumir mucho acerca de las similitudes dentro de comunidades rurales, debido a su emergencia después de un largo periodo de ajustes *top-down* que fueron criticados por aplicar contextos urbanos a espacios rurales. Esto ha definido mucho la forma en que se han implementado los proyectos de desarrollo, ya que la consideración de los organismos es para mejorar las condiciones totales de las familias rurales. Sin embargo, este tipo de enfoque limita la capacidad de que los aprendizajes de las experiencias exitosas para que contribuyan a la generación de hipótesis para aplicar este éxito a diferentes espacios. Este tipo de análisis de casos también implican una inversión sustancial de dinero y tiempo, requiriendo que los investigadores consideren componentes detallados de todos los aspectos de la economía y la calidad de vida de las personas. Este tipo de investigación ha sido útil en reformar la forma en que iniciativas de generación de ingreso en comunidades rurales han sido conducidas y

estudiadas, considerando nuevas estrategias multisectoriales y no agricultoras, generando caminos directos a la mejora de la condición rural en muchos casos.

Según Scoone (2009), este marco desde el cual analizar el desarrollo rural, ha tenido un impacto significativo. Sin embargo, en los últimos años, ha disminuido su influencia y hay una nueva necesidad de encontrar mejores formas de estudiar y analizar los casos, dando más prioridad a un resultado que tenga un impacto sobre las políticas y estrategias para mejorar la situación para las personas que residen en zonas pobres y rurales. La aproximación de MVS ha tenido un gran impacto sobre la forma de percibir las metas y las situaciones reales en comunidades rurales. Sin embargo, las críticas de Scoone (2009) iluminan una necesidad para concebir nuevas metodologías del estudio de las condiciones rurales para mover este campo a un nuevo marco con lo cual responder a la necesidad de generar conocimiento para aumentar el impacto que iniciativas de intervención en comunidades rurales puedan tener.

Este es un estudio que suele comparar las características positivas de las iniciativas exitosas de generación de ingreso y toma las evaluaciones de seis casos que han sido evaluados a través de descripciones detalladas de sus operaciones, descripciones que siguen la metodología básica de modos de vida sustentables,

### **2.3 Desarrollo Rural en América Latina**

El desarrollo rural dentro de América Latina ha tomado una nueva perspectiva en la última década y el enfoque de una *nueva realidad* ha emergido como una estrategia de las carencias en las políticas públicas para resolver el problema creciente de la desigualdad. El fracaso de las políticas públicas en América Latina para atacar la desigualdad nos recuerda que es necesario crear otras aproximaciones al desarrollo de la región que podrían tener mayores posibilidades de éxito (de Janvry y Sadoulet 2004, 1).

Mora y Sumpsi (2004, 6) nos recuerdan que “los años 60 y 70 fueron testigos de una etapa fructífera de pensamiento rural y agrario en América Latina, mientras que en los años 80 y parte de los 90, este campo de investigación y el pensamiento se convirtió en un desierto”. El cambio

en los años 80 y 90 desde los sistemas de industrialización basado en la sustitución de importaciones al sistema neoliberal, lo cual vinculó la economía latinoamericana a otros mercados, creó una re-estructuración importante de la economía y la sociedad rural. Los estudios rurales en los años 60 y 70 se expandieron significativamente, fueron influenciados por el marxismo y la teoría de la dependencia. Estos estudios se centraron en la estructura de clase, la reforma agraria, las cooperativas agrarias, la naturaleza feudal/capitalista del modo de producción en el campo, el capitalismo agrario, las alianzas de clase, el impacto de las agroindustrias y, finalmente, el carácter dependiente del proceso de la acumulación feudal y sus implicancias para la sociedad rural (de Janvry, 1981).

En la década de los años 80, tanto los cambios económicos como políticos causaron una gran transición desde las políticas de las dos décadas anteriores hacia las políticas neoliberales. Esto involucraba la reducción del poder económico del estado al privatizar los organismos estatales, sacar los impuestos que protegían a las industrias domésticas y una transición a una economía de exportaciones. Enfatizaron la estabilidad macroeconómica para el crecimiento económico y en este tiempo la mayoría de las reformas agrarias que fueron implementados por los gobiernos con fines de empoderar a la economía local fueron suspendidas. Se instalaron nuevas políticas que dieron garantía a la propiedad privada y facilitaron la descomposición de las cooperativas (Kay, 2002). A su vez, los académicos que previamente investigaban la situación rural bajo el marco de pensamiento anterior ya no podían seguir en esta misma línea y los estudios agrarios perdieron su influencia bajo este nuevo contexto. A los gobiernos les interesaba, principalmente, la apertura económica al sistema global y no quisieron arriesgar el simple crecimiento económico al implementar políticas públicas enfocadas en el bienestar de un grupo en particular. Los movimientos rurales sociales también declinaron en sus actividades por la represión estatal y la disminución de los partidos políticos de la izquierda.

La situación resultante para las economías nacionales no fue lo esperado y las comunidades rurales quedaron fuera del crecimiento económico que las zonas urbanas experimentaban. Para algunos países de la región, esto significaba una tasa de crecimiento negativa per cápita. La pobreza rural creció desde un 59,9% en 1980 a un 65,4% en 1990, y siguió cayendo gradualmente después. Recién en el año 2003 la pobreza rural volvió al mismo nivel que en

1980 (CEPAL, 2007: 5), debido a su enfoque en la exportación nacional. Los gobiernos y la inversión extranjera actuaron para aumentar los beneficios de la agricultura y la manufactura para que tuvieran demanda en otras partes del mundo, dando incentivos para la producción y la exportación de estos productos, tales como las verduras, las frutas, las flores y la soya (David, 2001). Los beneficiarios de la inversión fueron principalmente los productores agrarios capitalistas, mientras que las personas sin recursos en comunidades rurales no recibieron muchos beneficios (Rubio, 2003). De este modo, las políticas de los nuevos estados neoliberales dentro de América Latina instalaron un sistema agrícola que se incrementaba en dos velocidades: una en que los agricultores capitalistas experimentaron con altas tasas de crecimiento y la otra en la cual los pequeños agricultores que vendieron en el mercado doméstico tuvieron que enfrentarse a la competencia de las exportaciones subsidiadas de otros países.

En respuesta a esta situación, los autores que escribían sobre la nueva ruralidad, intentaban retomar el contexto de la situación en la región e incorporar nuevos marcos de análisis que representaran mejor la realidad después de los cambios estructurales de la transformación a estados neoliberales. Esto empezaba en los años 90 con unos intentos de relacionar los marcos anteriores con los problemas que esta transición creaba en el contexto rural.

El importante trabajo de Cristóbal Kay (2008) muestra un resumen de la literatura de la nueva ruralidad, destacando cuatro enfoques que describen la situación actual de la ruralidad en América Latina y que han sido centrales en la reciente línea de la nueva ruralidad. Estos enfoques son: la diversificación de las actividades no agrícolas, la flexibilización y feminización del trabajo, la creciente importancia de las remesas desde los migrantes en el extranjero y, finalmente, la urbanización de las comunidades rurales.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> La urbanización de las comunidades rurales es un fenómeno de la industrialización de las plantas agrícolas en comunidades rurales, como resultado se aprovechan los recursos laborales en estas zonas, en particular de mujeres. Adicionalmente, se considera el fenómeno de la expansión de los medios de comunicación que vinculan la población rural al conocimiento mundial.

Kay argumenta que a pesar de algunas dudas sobre el grado de cambio que la nueva ruralidad representa, las novedades son suficientes para mostrar un inicio a un cambio sustancial en la situación rural. Este cambio se basa principalmente en que la agricultura es reconocida como una ventaja sustancial, en que los varios tipos de actividades económicas han impactado la familia rural. Sin embargo, el argumento de Bengoa de que no han cambiado suficientes factores para poder nombrar una nueva época en la ruralidad latinoamericana, significa que viejas estructuras de clase siguen impactando de manera significativa el acceso a recursos y a la capacidad de generar un ingreso (Bengoa, 2003). Aunque existe un desacuerdo sobre el grado de cambio que ha ocurrido y si éste puede definir el inicio de una nueva etapa de desarrollo rural en América Latina, hay un acuerdo de que la situación rural está considerada tras el análisis de varios factores sociales y económicas que incorporan una imagen más clara que en los años anteriores. Adicionalmente, la influencia de la perspectiva de los modos de vida sustentables ha contribuido significativamente a la forma en que iniciativas de generación han sido estudiados y diseñados. A través de este proceso, han dejado años de estudios de casos acerca de estos intentos de desarrollo rural, creando teorías relacionadas a los factores específicos de sus contextos en estudios que valorizaron mucho la descripción detallada de este tipo de factor. A continuación, se exploran estas teorías en búsqueda de una serie de tesis que pueden guiar el resto del estudio.

## **2.4 Iniciativas de Generación de Ingreso en Comunidades Rurales**

Dentro de las estrategias para la superación de la pobreza y el desarrollo rural existen iniciativas de generación de ingreso, las cuales se centran en las necesidades de comunidades específicas e intentan implementar programas que aumentan el ingreso de las personas pobres que están involucrados. Esto resulta en beneficios significativos, ya que el resultado de la mejora del ingreso no es la única meta final, sino está vinculada con mejoras en beneficios secundarios, como la educación, la salud y la estabilidad económica. Adicionalmente, esta estrategia suele responder a las necesidades de crear formas para generar el desarrollo que incorporan aspectos culturales a las estrategias de la superación de la pobreza y la mejora de la calidad de vida de una comunidad rural.



La literatura sobre la generación de ingresos tiende a centrarse en el análisis de casos específicos en distintas comunidades con el fin de entender todos los aspectos que han causado el éxito y en qué manera se logró obtenerlo. Esto involucra un análisis detallado de los aspectos sociales, culturales, económicos e históricos. Es un estudio costoso de implementar, ya que la investigación de este tipo requiere un entendimiento profundo de los aspectos de la comunidad y de las actividades económicas. Requiere una investigación profunda de todos los aspectos integrales que contribuyen al cambio de la comunidad. La naturaleza de los estudios de iniciativas de generación de ingreso conducidos en base a los estudios de caso nos deja con una pléthora de teorías acerca de las debilidades y fortalezas de iniciativas de generación de ingreso. Sin embargo, sus conclusiones nos dan una base con la cual empezar a investigar las similitudes entre las conclusiones de las investigaciones para examinar y comparar los casos.

Un beneficio destacado en la literatura es el valor que los miembros asignan a la creación de una red entre los participantes en el programa. El tipo de involucramiento requerido para crear una actividad económica en común requiere la participación de varias personas en la comunidad, lo cual puede inspirar la unificación de esos miembros. En el estudio de Nepal y Calves (2004) mostraron que en una comunidad en Nepal en que las mujeres fueron las beneficiarias de dos programas de generación de ingreso, el beneficio principal que ellas mismas destacaron de su participación, más que el aumento de ingreso, fue el aumento la profundización de su red social. A través del trabajo en conjunto, interactuaron con más personas de sus comunidades y son la comunicación y apoyo grupal que este grupo notó como la mejora más importante. En este caso, la creación de una comunidad entre participantes terminó siendo el beneficio más importante, ya que al manejar una actividad económica, las mujeres empezaron a abrir su red social y a conocer más personas, comenzando a percibir los beneficios de su conexión con la comunidad como una ventaja a su proyecto del desarrollo.

Las iniciativas de generación de ingreso reciben una crítica importante: los participantes que ya poseen un mayor nivel de capital son los que reciben la gran mayoría de los beneficios de la iniciativa. Este fenómeno se debe a que proyectos que contemplan la mejora de la eficiencia de los recursos presentes en una sociedad tienden a depender de la infraestructura y del contexto ya presente. Para dar un ejemplo de esto, si en una comunidad de 20 familias se emprende una

iniciativa de mejora de las prácticas agrícolas y cinco de las familias poseen mejor calidad y mayor cantidad de tierra, estas familias son las que tendrán el potencial de expandirse significativamente más que las familias que poseen menos tierra de menor calidad. Esto fue el caso en una comunidad en México, donde Winters et al (2001) observaron que la diferencia entre las ganancias de los comunitarios fue más drástica después de su participación en la iniciativa que antes. Dentro de esta comunidad, las personas que ya poseían mas capital vieron un crecimiento mucho mayor que las personas en la comunidad que empezaban con menos recursos. Esto muestra una tendencia negativa del desarrollo económico que no incorpora las personas de menores recursos al proceso de crecimiento económico. Sin embargo, aunque muestra la diferencia del impacto sobre segmentos pequeños de la comunidad, aún se percibe un crecimiento total de la comunidad aunque en distintos niveles. Estos resultados muestran que las iniciativas deberían aceptar que sus esfuerzos mejoran en mayor grado el ingreso de las personas que ya poseen los recursos para desempeñar la actividad económica.

Gibson (1993) atribuye la tendencia de las iniciativas de generación de ingreso de no ayudar a los más pobres de la comunidad a la falta de integración de su misión de desarrollo económico con la meta de beneficiar a los participantes con menos recursos. El problema que destaca Gibson es que las iniciativas muchas veces intentan mostrar a sus benefactores que su trabajo beneficia a las personas pobres, pero no logran encontrar una manera sustentable para cumplir con este objetivo. La relación entre los ejecutores de las iniciativas y los organismos que aportan financieramente en muchos casos crea una situación en la cual el proyecto tiene que justificar su uso de dinero. Para hacer eso, es necesario mostrar las formas en que sus esfuerzos benefician a la comunidad, pero el segmento de la comunidad que puede mostrar mejores resultados es el segmento que ya tiene la posibilidad de sumarse a la iniciativa. La integración entre las “buenas intenciones” y las prácticas de los negocios que las iniciativas intentan implementar no ha sido investigada de forma productiva, contribuye Nyamugasira (1995), ya que no han encontrado una práctica que se enfoque suficientemente en los individuos más pobres de las comunidades para que se beneficien de estas iniciativas.

Un aspecto importante que las investigaciones de Meeta y Rajivlochan (1994) y Alvord et. al. (2004) encontraron fue la importancia de utilizar las prácticas de la comunidad actual para

asegurar el uso de una característica que muchas comunidades pobres poseen: la interdependencia. Según Meeta y Rajivlochan, tener un sentido de una religión común con altas prioridades de una moralidad y valores comunitarios significa que la comunidad trabajó con un sentido de apoyo mutuo, y que el éxito de este programa se debió principalmente a los valores compartidos de las personas involucradas. El sentido comunitario preexistente llevó a los individuos a la iniciativa de crear un ambiente perfecto para integrar las metas del mercado con sus intereses y valores compartidos. Alvord et. al. (2004) contribuyen algo importante a este concepto, mostrando que en los casos de programas de generación de ingreso que han logrado crecer a un nivel internacional con impactos mayores en comunidades distintas, la herramienta principal que utilizan es la interdependencia entre los participantes para emprender un proyecto en que todos se benefician o todos fallan. En comparación con un valor que tradicionalmente está asociado al oeste y al mundo del negocio, la independencia, en este caso, es el énfasis comunitario que haya logrado la mejora del éxito de estos programas para la comunidad entera.

Un factor que ha sido considerado como básico y fundamental al éxito de programas de desarrollo rural es el establecimiento de infraestructura física. Esta se refiere a materiales que facilitan el proceso de producción, las posibilidades del transporte y la comunicación entre el espacio rural y los centros de comercio. En un estudio del proceso de profesionalización y estabilización de las organizaciones que forman parte de movimientos de acción comunitaria en los Estados Unidos, McCarthy y Zald (1973) destacan que antes de emprender una actividad económica, es imprescindible que exista la infraestructura necesaria para empezar una nueva actividad con el apoyo de personas, ya que la infraestructura es la condicionante más básica para movilizar y utilizar los recursos. La infraestructura puede incluir calles adecuadas, vehículos para transportar los productos, los materiales necesarios para realizar el proceso de producción y las tecnologías de la información<sup>2</sup>, todo para conseguir el apoyo de las personas que pueden llevar a cabo la iniciativa. Además, la participación de las personas es un factor clave del éxito

---

<sup>2</sup> La infraestructura de la información ha tenido un importante crecimiento con el énfasis de Internet como herramienta para el aprendizaje acerca de las actividades económicas. Esto también ha dado más oportunidades a las comunidades rurales para acceder a la información sin trabas, con el fin de mejorar su entendimiento de la actividad a desarrollar.

de iniciativas de generación de ingreso y sólo si la infraestructura hace posible la ejecución de la actividad, participarán las personas (McCarthy y Zald, 1973). Takasaki *et al.* (2001) en su estudio sobre el rol de los factores físicos en el proceso de generación de ingreso para comunidades pobres en las amazonas, agregan que las personas en este tipo de iniciativa necesitan interactuar con su ecosistema, ya que la ventaja que pueden tener en su actividad económica probablemente estará vinculada con los recursos naturales del medioambiente que los rodea. El medio puede ser el aspecto clave para la innovación de actividades útiles en comunidades rurales, que usado de forma responsable, puede garantizar la sustentabilidad de una actividad económica y el bienestar de los pobladores del área. Sin embargo, la presencia de recursos aprovechables en comunidades con expectativas de generar un ingreso no es suficiente si la comunidad no puede interactuar con el medioambiente para sacar provecho de los recursos de forma responsable (Takasaki *et al.*, 2001). No solamente es necesario contar con la infraestructura “vial” que vincula la comunidad rural con los centros comerciales, sino que también es necesaria la existencia de infraestructura “productiva” que permita a las personas interactuar con sus recursos naturales de modo que les ayude a crear su forma de actividad económica.

Las iniciativas de generación de ingreso se arraigan en actividades económicas con el propósito de incrementar ganancias para las personas que participan en ellas. Debido a esta condición, es interesante explorar la manera en que se genera esta actividad económica y el tipo de actividad que se considera como potencialmente ventajosa para los participantes. McCarthy y Zald (1973) determinan que es necesario tener un flujo fuerte y estable de recursos para que una organización de este tipo pueda sostenerse, ya que la actividad económica requiere recursos estables para apoyar sus funciones. El flujo de recursos puede incluir capital, trabajadores capacitados, infraestructura o, en el caso de una actividad que se base en la agricultura, las materias primas que hay que procesar. En su estudio sobre el rol que juega el capital social sobre el proceso de generación de ingresos en comunidades rurales en México, Winters *et al.* (2001) agregan que una actividad económica no puede desarrollarse si no se tiene algo que se pueda optimizar. Plantean que las actividades económicas en comunidades pobres rurales sólo existen cuando hay algo para mejorar o una actividad y/o recurso para aprovechar. En su trabajo sobre la importancia de la innovación social en el proceso de desarrollo, Westley (2008) también dice que cuando existen

necesidades específicas, las iniciativas pueden responder mejor a la carencia de algo específico, en lugar de empezar una actividad sin un recurso o una habilidad clara que podría llegar a generar un ingreso competitivo.

En uno de los pocos estudios comparativos de las iniciativas de generación de ingreso, Gibson (1993) concluye que la carencia más grave de iniciativas de este tipo es la falta de relación entre las metas sociales y las metas financieras. Toma en cuenta que las iniciativas tienen dos propósitos: uno es la simple generación de ingreso a través de una actividad económica y el otro es la mejora del bienestar de las personas en la comunidad que está beneficiando. Si no pueden reconciliar estos propósitos, las iniciativas pueden confundirse en las decisiones tomadas sobre la gestión de la actividad. Argumenta que el ser sostenible tiene que ser la meta más importante y, aunque es poco probable que las iniciativas se formen desde el principio con la independencia económica establecida, es imperativo que las iniciativas tomen como su objetivo principal obtener la sustentabilidad económica. Esta decisión dificulta la atención que iniciativas pueden dar a todos los miembros de la comunidad participante, ya que la necesidad de producir resultados para obtener sostenibilidad financiera resulta en una presión que no promueve la atención a todos los niveles de la comunidad. Este problema es difícil de resolver, ya que los dos propósitos son importantes: uno busca la sostenibilidad económica de una iniciativa de generación de ingresos y el otro busca la incorporación del sector de la comunidad más vulnerable al desarrollo de su comunidad.

La estructura de la toma de decisiones es clave para la gestión de las iniciativas, ya que el equilibrio entre la participación de los miembros y la gestión con el fin de generar ganancias podría romperse. Mientras intentan resolver esta doble línea de objetivos, las organizaciones tienen que asegurar que las condiciones para los participantes estén siempre a su favor. En su importante estudio de cinco casos del desarrollo rural en Asia, Korten (1980) observa que el proceso de gestión debe ser un proceso de aprendizaje en que las estructuras organizacionales que funcionan tengan una fuente de retroalimentación desde los participantes, y que las decisiones del día a día consideren el bienestar de la mayoría. Westley (2008) advierte que el sujeto de la iniciativa debe determinar sus decisiones y que entonces es necesario tomar su identidad en cuenta cuando se deciden temas importantes para la gestión de la iniciativa. El

sujeto de estas iniciativas es la persona sin recursos económicos en un espacio rural, cuyas características varían según la comunidad donde se encuentre. La organización entonces necesita crear una estructura que considere la identidad del sujeto para tomar las decisiones adecuadas para su bienestar.

Las comunidades en estos estudios han contado con infraestructuras básicas y actividades económicas que existían previamente a la iniciativa. Estas han sido actividades beneficiosas y con un sentido colectivo de bienestar comunitario. Las iniciativas en estos estudios han enfatizado la importancia de una fuente de financiamiento en las primeras etapas de la iniciativa y la necesidad de incorporar a los integrantes en el proceso de toma de decisiones.

## **2.6 Conclusiones de la Literatura**

Al resumir, las ideas principales que han sido desarrolladas en estos estudios son la importancia del capital social, tanto para definir quienes se benefician de la iniciativa como para entender el beneficio estimado que recibirían los mismos participantes; la carencias en las oportunidades para las comunidades más pobres, la necesidad de respetar y adoptar las tendencias de la comunidad y el éxito de las iniciativas que se diseñan con mecanismos para utilizar el apoyo grupal en la ejecución de las labores. Estos conceptos necesitan ser mejor integrados y generalizados fuera de sus contextos puntuales y por ese motivo este estudio se embarca en estudiar la estructura de las iniciativas, la relación de los participantes con el mundo exterior y la identidad de los beneficiarios para influenciar la actividad

## **Metodología**

La literatura acerca de la generación de ingreso se enfoca en estudios detallados de caso. Winters *et al.* (2001) destacan que esto tiene poca significancia fuera de los contextos únicos donde ocurren. Es necesario empezar a comparar las iniciativas exitosas para ver si es posible generar hipótesis que funcionen dentro del contexto rural latinoamericano. Sabemos que estas

iniciativas han impactado positivamente a sus comunidades y por eso han sido reconocidas por la CEPAL.

De acuerdo a como está considerada la norma entre los académicos sobre la metodología, un diseño de investigación debería incorporar cinco componentes principales, específicamente: objetivos, preguntas de investigación, métodos de investigación, contexto conceptual y validez. (Miles y Huberman, 1994; Robson, 2002; Maxwell, 2005). Primero, deberían estar especificadas una serie de preguntas en concordancia con los propósitos de la investigación y con el marco teórico. El propósito se refiere a la dirección de la investigación y las razones por qué se está realizando, ya sea para describir, explicar, evaluar o cambiar algo como resultado del estudio.

El objetivo de este estudio es investigar el rol de las iniciativas de generación de ingreso en el proceso de desarrollo rural dentro del contexto latinoamericano. El marco conceptual ha provisto una guía para integrar lo que se ha encontrado en los estudios de iniciativas de generación de ingresos para definir los variables de este estudio.

A través de un estudio comparativo de las condiciones de las comunidades en las cuales operan las iniciativas y las características de estas mismas, podemos llegar a generalizar los aspectos determinantes de las mejoras en la capacidad de generar ingresos de estos grupos sociales.<sup>3</sup>

Un estudio comparativo entre las iniciativas de este tipo es útil para la exploración de las estrategias del desarrollo rural en América Latina. La literatura sobre la generación de ingreso, generalmente, investiga casos específicos en el entendido de que los factores que determinan su éxito están guiados, en gran parte, por las condiciones del lugar. En consecuencia, no existe suficiente literatura comparativa sobre iniciativas de generación de ingreso en contextos rurales.

Las preguntas de investigación son una serie de preguntas que buscan encontrar una respuesta (o respuestas) que estén en línea con el propósito del estudio. Deberían ser preguntas alcanzables y vinculadas a los propósitos del estudio, dado a la disponibilidad de tiempo y recursos (Robson, 2002: 58).

---

<sup>3</sup> Aunque sería óptimo comparar los casos exitosos con casos fracasados, esa posibilidad está limitada debido a la falta de registros detallados de los casos fracasados.

Las preguntas centrales a la investigación son:

¿Cuáles son las características de las comunidades rurales en América Latina que han sido impactadas positivamente por iniciativas de generación de ingreso? Y, ¿cuáles son los elementos o factores determinantes de las iniciativas que determinan su capacidad de mejorar el ingreso de estas comunidades?

Las preguntas complementarias son:

- ¿Qué rol juegan los recursos naturales y la infraestructura física en el éxito de la iniciativa?
- ¿Continúan en las iniciativas las prácticas tradicionales de las comunidades participantes?
- ¿Cómo se genera el apoyo de la comunidad para participar en la iniciativa?
- ¿Cuál es la forma en que estas iniciativas se financian?
- ¿Cómo se organizan para sostener las actividades?

Para contestar las preguntas centrales de la tesis, es importante entender los múltiples aspectos de las iniciativas de generación de ingreso y los detalles de la forma en que la comunidad beneficiadora interactúe con la iniciativa. A base de los materiales de postulación y las evaluaciones conducidas por la CEPAL, los cuales describen estos factores en detalle, se pueden identificar las respuestas a estas preguntas en los seis casos presentes. Las primeras dos preguntas de investigación suelen identificar las características de las comunidades por la relación entre las características de las comunidades antes y después del establecimiento de la iniciativa. La tercera pregunta suele caracterizar lo que los participantes pueden identificar como los beneficios de su participación, y lo que los motiva a tomar un rol activo en el desarrollo de su comunidad. La cuarta y quinta pregunta suelen identificar las características de la iniciativa en la forma en que se financia y organiza. Estas preguntas de investigación han guiado la forma en que se generó la metodología.

En este estudio, la literatura primero fue repasada para formular las preguntas de investigación y para construir un marco conceptual. El marco conceptual ha guiado la estrategia de la



investigación, provocando una búsqueda de las cinco variables presentadas en las preguntas, las cuales suelen captar el gran esquema de las iniciativas de generación de ingreso con el fin de identificar las características que han sido importantes para su éxito. Al identificar factores presentes en estos seis casos exitosos, podremos ver algunas de las características contribuyentes a su éxito, con el fin de recomendar algunas combinaciones de características para el éxito de iniciativas de generación de ingreso.

Para encontrar una muestra representativa de las distintas iniciativas de generación de ingreso nos hemos centrado en los proyectos de innovación social que, en la perspectiva de la CEPAL, han logrado mejorar tanto las condiciones del ingreso como la calidad de vida de la comunidad involucrada.

Se analizarán seis casos de iniciativas de generación de ingreso en comunidades rurales; todos finalistas del programa “Experiencias en Innovación Social”, que desarrollan la CEPAL y la Fundación Kellogg. Este proyecto convoca un concurso anual que busca identificar iniciativas que hayan conseguido mejorar las condiciones de comunidades en situación de pobreza. Las iniciativas postulantes al concurso presentan un informe, en el cual detallan su manera de operar y destacan las principales razones de su éxito. Posteriormente, se evalúan las iniciativas concursantes y se seleccionan alrededor de 13 finalistas y un ganador por año. Las evaluaciones están hechas por expertos en el área de la iniciativa social contratados por la CEPAL.<sup>4</sup> El programa reconoce las iniciativas que cumplen ciertos criterios: ser soluciones innovadoras a problemas que no hayan sido resueltos en el pasado, ser potencialmente reproducibles en otras situaciones y ser sustentables en periodos largos de tiempo (Rodríguez y Alvarado, 2008). Los seis casos seleccionados para este estudio postularon en el periodo de 2003-2009 y todos llegaron a ser finalistas del concurso. Estas seis iniciativas trabajan con comunidades rurales de bajos ingresos, fundadas para inspirar actividades económicas orientadas a mejorar sus capacidades de generar un ingreso y sostener esa actividad en el mercado.

Las iniciativas son:

---

<sup>4</sup> Cada proyecto cuenta en promedio con 70 páginas constituidas de dos formularios de postulación extensivos y de dos o tres evaluaciones completadas por distintos expertos que han visitado y documentado los detalles de las iniciativas.

1. Reforestación Económica Consorciada y Adensada (RECA), una asociación de pequeños agricultores agroforestales en el oeste de Brasil.
2. Cooperación Vecinal con Pequeños Agricultores (COVEPA), una asociación de pequeños agricultores agropecuarios en Paraguay.
3. Lét Agogo (leche en abundancia), una ONG que trabaja con pequeños productores de leche en el norte de Haití.
4. Flor de Lankakahua, una cooperativa de familias productoras de trucha en el altiplano peruano.
5. Cooperativa Agropecuaria Artesanal Unión Quebrada y Valles (C.A.U.Que.Va), una cooperativa de pequeños agricultores de productos alimenticios tradicionales en Argentina;
6. Programa Nacional Cadenas Productivas en el Sector Artesanal, una asociación de pequeños artesanos en diferentes áreas rurales en Colombia.

**Objetivo general:**

Descubrir y explicar las propiedades de las comunidades rurales que han logrado salir de la pobreza rural gracias a iniciativas de generación de ingreso y las estrategias o componentes de las iniciativas que han resultado exitosas.

**Objetivos específicos:**

Analizar la dotación de infraestructura y los recursos (humanos y naturales) presentes en las comunidades estudiadas.

Determinar el origen de la iniciativa y su vínculo con las actividades económicas de la comunidad previas a la iniciativa.

Explorar los motivos detrás de la participación de los miembros de las iniciativas, buscando entender los beneficios que suelen recibir y sus actitudes sobre el impacto de las iniciativas en la comunidad entera.

Analizar la forma en que las iniciativas se han financiado, explorando las diferentes etapas de la formación de las iniciativas desde el comienzo de las ideas hasta el establecimiento de instituciones existentes y los procesos de financiamiento que cada una de las etapas ha generado.

Estudiar la estructura organizacional y el proceso de toma de decisiones de las iniciativas para explorar la manera en que las iniciativas responden a las necesidades de las personas involucradas.

## **HIPÓTESIS DEL TRABAJO**

La comunidad debería poseer redes de infraestructura que hagan posible el intercambio de productos e ideas con otros espacios de personas, junto con los recursos naturales y humanos necesarios para mantener una ventaja sobre la producción, debido a la necesidad básica de generar una actividad económica que pueda resultar competitiva en el mercado.

La iniciativa debería funcionar en base a una actividad económica que, previo a la formalización de la iniciativa de generación de ingresos, la comunidad misma poseía como una costumbre o una predisposición para realizar la actividad.

Los miembros de la iniciativa deberían considerar tanto sus ganancias personales como las mejoras potenciales de la comunidad entera; esta motivación determina no solamente la participación sino también la reinversión de las ganancias a modo de construir programas que integralmente mejoran la capacidad humana de la comunidad.

Las iniciativas deberían contar con un plan de financiamiento que disminuya la dependencia de fuentes de financiamiento fuera de su modelo de negocio y deberían hacer una transición desde un periodo de crecimiento dependiente de finanzas externos hacia un modelo de autogeneración de ingresos.

La estructura organizacional debería contar con un mecanismo que considere y responda a las peticiones de los participantes de una forma regular, ya que el motivo de las iniciativas

generalmente es el aumento de ingresos y la mejora de la calidad de vida y por lo tanto el mecanismo de participación de los miembros de la iniciativa es esencial a su estructura organizacional.

A continuación se analizará los seis casos, a través de descripciones de sus formas de responder a cada uno de las cinco variables con la información presentada en sus materiales de postulación y las evaluaciones ejecutadas por la CEPAL.

## **Capítulo 3: Análisis de Casos**

- 3.1 Descripción de Casos
- 3.2 Infraestructura y Recursos
- 3.3 Actividades Previas
- 3.4 Motivos de Participación
- 3.5 Financiamiento
- 3.6 Estructura Organizacional

### **3.1 Descripción de las iniciativas**

En esta sección, se describirá las características básicas de las seis iniciativas. El motivo de estas descripciones es dar una vista general de las actividades que conducen las iniciativas, ya que cada caso tiene particularidades que deben ser entendidos antes de la exploración de las preguntas de investigación.

#### **3.1.a Lét Agogo**

La iniciativa Lét Agogo es una asociación de pequeños ganaderos en Haití. Empezó sus actividades en el sector de Limonade en el noreste del país cuando una asociación de veterinarios de la Republica Dominicana, VETERIMED, y Veterinaries Sans Frontieres juntaron para hacer un estudio sobre la industria de la leche en Haití en el año 1999. Como resultado del estudio, se reconoció la gran oportunidad presente para mejorar la industria lechera. Notaron que con una inversión inicial en la productividad de los ganaderos ya involucrados en esta práctica podría impactar positivamente la industria sin mayor inversión. Actualmente, la iniciativa atribuye mucho de su éxito a este estudio y la visión que dio a la iniciativa para enfocarse y generar los pasos que contribuyeron a la fundación de la asociación.

Haití cuenta con una situación de pobreza extrema, debido a más de 50 años de inestabilidad política y un conjunto de factores que no han producido un camino efectivo hacia el desarrollo. Su población es mayoritariamente pobre y rural con una gran tasa de desempleo, factores que

crean un ambiente desafiante de cambiar. Mientras que la situación interna muestra dificultades de la creación del empleo y el desarrollo económico de los sectores pobres de la población, el país gasta una gran porción de sus ingresos para importar alimentos, un 40% de éstos son productos lácteos.

En las provincias norte y noreste de Haití se sitúan unas de las comunidades más pobres del país. Históricamente, se ha extremado el empeoramiento del medioambiente y los recursos hídricos se han vuelto escasos. La crianza de ganado bovino constituye la actividad predominante en la extensa planicie de las antiguas plantaciones Madras y Dauphin, ubicados en estas dos provincias. Después de su clausura, esta planicie de más de 50.000 hectáreas se convirtió en zona ganadera libre, actualmente utilizada por las comunidades locales como área de pastoreo.

En 1997, sesenta agentes veterinarios fueron capacitados por VETERIMED, una ONG que fue formada para hacer intercambios con organizaciones campesinas de la República Dominicana. Estas visitas dieron a los campesinos una oportunidad de cuidar de la salud de sus animales y crear nuevos productos como el yogurt. En 1999, VETERIMED decidió que este tipo de iniciativa podría funcionar en el contexto haitiano y entonces se organizó una primera misión de identificar las comunidades en las que se podría trabajar y las estrategias para la mejora de la industria ganadera en Haití.

Identificaron a la comunidad de Limonade en el norte de Haití para ser el primer lugar donde se ejecute un programa y VETERIMED organizó el entrenamiento de los ganaderos locales para mejorar la calidad de sus productos. Se trabajó para formar la marca "Lét Agogo" (mucho leche) que sirve como canal de venta en los mercados nacionales.

Lét Agogo ha crecido después de sus inicios en el sector de Limonade y actualmente está compuesto de 10 asociaciones de micro-lecherías en todo Haití. Se formó con el apoyo de VETERIMED y otros organismos en el sector de Limonade como un primer intento. Después del éxito de la micro lechería en esta zona, se empezó a formar otras asociaciones en diferentes partes del país que se beneficiaron del modelo que tuvo su origen en Limonade. Al momento de postular al curso de la CEPAL, existió un equipo técnico basado en Port au Prince que guía el desarrollo de esta red y apoya la comercialización de los productos.

Los participantes se benefician de la pertenencia a un sistema de apoyo técnico y de comercialización. Como el proceso de cultivo de leche utiliza tierra común, no es necesario que los participantes sean dueños de tierra, sino que los participantes que antiguamente estaban involucrados en el proceso de cultivo de leche puedan participar. Además, las ganancias del organismo se devuelven a los participantes, ya que las 10 asociaciones de ganaderos están auto-gestionados en la mayoría de las decisiones. Cuentan con el apoyo de VETRIMED para comercializar sus productos bajo el nombre “Lét Agogo” y para recibir la capacitación de desarrollo de productos y de los productores.

Un aspecto integral al éxito de Lét Agogo es la replicabilidad del modelo que se formó en Limonade y que se instaló en otras regiones de Haití. El estudio que se condujo en Limonade antes de iniciar la iniciativa, generó un entendimiento significativo de la situación y entonces un plan de acción que tendría impacto en otros contextos fuera del original. Además, esta replicabilidad es posible sin mayor costo desde fuentes externos, ya que el estudio logró capturar las necesidades de la industria y las formas de impactar directamente a los pequeños productores ganaderos. Utilizaron dos estrategias para lograr este impacto: uno de implementar productores bajo la marca de Lét Agogo y el segundo de mejorar las prácticas y tecnologías que estos productores usan para asegurar calidad. Por el hecho de que ya existía una industria sustancial de productores ganaderos, el simple hecho de entrenarlos, proveerlos con las herramientas y tecnologías necesarias e incluirlos en una marca nacional confiable dio el pulso que esta industria necesitaba para llegar a funcionar de forma lucrativa. Adicionalmente, la alta replicabilidad de la iniciativa sin mayores fondos de fuentes externos facilita el éxito de cada grupo asociado con la iniciativa.

### **3.1.b COVEPA**

La Cooperación Vecinal con Pequeños Agricultores es una asociación de productores de productos agrícolas en el Departamento de San Pedro en el norte de Paraguay. Participan alrededor de 170 familias en COVEPA, asociadas en 10 comités de trabajo además de un grupo juvenil y un comité de mujeres. Esta iniciativa cuenta con una serie de actividades que apoyan la

meta final de organizarse entre los pequeños agricultores para la mejora de su productividad y el aumento de los ingresos de la comunidad entera, a través de la organización y la cooperación. En el departamento de San Pedro, se produce maíz, mandioca, almidón, algodón, petit grain, poroto, soya y sésamo, pero su productividad ha sido muy baja y la pobreza muy alta. En adición al desafío de la poca producción y la alta pobreza, existía una falta de comunicación entre los productores de la zona, aumentando los obstáculos a la agrupación por el fin de compartir tecnologías y de unir sus productos para la comercialización de ellos. Adicionalmente, la comunidad de los agricultores beneficiadores de esta iniciativa reside al lado de una comunidad de agricultores menonitas, la Cooperativa Volendam. Estos vecinos de la iniciativa son de habla alemana, y residen en el mismo territorio que los beneficiadores de COVEPA, sin embargo tienen un círculo de vida separada, debido a su filosofía de vida que incorpora la integración de la iglesia con los otros elementos de su vida cívica. Esta comunidad llegó a Paraguay a mediados del siglo 20, después de sufrir de repercusiones políticas en Europa. La Cooperativa Volendam ha tenido éxito en utilizar la tierra a través de la producción agrícola y cuentan con niveles mayores de ingreso.

En la comunidad de paraguayos con bajos recursos, baja educación y alta pobreza, unos individuos de la Cooperativa Volendam empezaron a trabajar con los pobladores del área para mejorar la situación económica y social de la zona. Este gesto de parte de la Cooperativa Volendam fue iniciado después de un periodo de robo y crimen por parte de la comunidad paraguaya hacia los menonitas. Los paraguayos vivieron en condiciones muy pobres y vieron una oportunidad para sostener su vida en robar a miembros de la comunidad menonita. Como las dos comunidades viven en espacios cercanos y entrelazados, la iniciativa de COVEPA fue un intento de cooperación entre los dos grupos para el beneficio de la comunidad paraguaya en esta zona (y como beneficio secundario, una comunidad más segura para los menonitas), mejorando su capacidad de generar su ingreso con mejoras en su organización, cooperación, acceso a tecnología y mejoras en la comercialización.

Aunque muchos de los paraguayos ya practicaban la agricultura, los productores no se comunicaron entre sí y se enfrentaron con muchas barreras a la venta y a la mejora de sus productos. Siendo esta zona una de las más pobres de Paraguay, la unión de los vecinos no era



fácil, ya que se desconfiaron de la idea de la cooperación por fines económicos porque no concibieron que iban a poder generar un ingreso suficientemente grande para poder compartir entre la comunidad.

El involucramiento de la Colonia Volendam significa una estructura con un cuerpo centralizado y con dirección proveniente desde afuera de la comunidad de beneficiarios. Existen también comités con propósitos específicos compuestos por un equipo rotante de miembros beneficiarios de la iniciativa. Las decisiones están tomadas por la asociación en general acerca de las compras, los precios de venta, la cantidad de dinero que reinvierten en la cooperativa y, finalmente, la cantidad de dinero que invierten en su comunidad en sistemas de salud y educación. Esta estructura es bastante participativa, ya que las decisiones claves se deciden con voto y los comités compuestos por los mismos productores definen las especificidades de las decisiones de la iniciativa.

Los participantes se benefician de un ingreso que se ha duplicado y de un sistema de entrenamiento y capacitación para la mejora de la productividad en sus cultivos. Adicionalmente, existen algunos beneficios que todos los miembros de la comunidad pueden experimentar sin ser necesariamente un parte de la cooperativa. Estos beneficios incluyen el agua corriente, luz eléctrica, una mejora en la calidad de los colegios, nuevas vías de comunicación que ahora se encuentran presentes en la comunidad, asistencia médica y, finalmente, capacitación y apoyo técnico relacionada con la producción agrícola.

### **3.1.c RECA**

La iniciativa Reflorestamento Econômico Conscricado e Andesado (RECA) es una asociación de pequeños agro-silvicultores en los estados de Rondonia, Amazonas y Acre en el oeste de Brasil. Considera que su meta es la mejora de la calidad de vida de las familias productores agroforestales a través de la organización solidaria y el fomento del desarrollo económico, social, cultural y ambiental. Se originó como respuesta a varios factores que en conjunto trajeron un nuevo grupo de personas a la zona en posesión de tierras distribuidas equitativamente. Estas personas llegaron en la década de los 80 durante una política de la redistribución de las tierras de la zona. Provenían de muchas zonas en Brasil, migrando para tener la posibilidad de poseer su

propia tierra y encontrar nuevas oportunidades para mejorar la calidad de sus vidas. Por años los propietarios no sabían cómo usar la tierra, ya que las parcelas fueron simplemente demarcadas y entregadas a las familias sin ningún tipo de apoyo. La iniciativa RECA nació en 1989 con 86 familias (en 2006 ya habían crecido a 364 familias) en un esfuerzo para utilizar la tierra para la producción silviagrícola, utilizando tecnologías disponibles para sacar provecho de los recursos de la tierra.

Dos de los futuros socios de RECA compartieron la idea de transformar el grupo de propietarios migrantes a una organización productiva. Al presentar sus ideas a sus vecinos, incluyendo el Obispo de Acre, notaron que el grupo poseía una determinación significativa y que les vendría posible la creación de una actividad productiva en conjunto. Según las evaluaciones de la CEPAL, un motivo principal que explica una gran parte del éxito de la iniciativa fue la determinación y compromiso de los miembros de la comunidad. En sus primeros momentos, contaron con el apoyo de casi todos los propietarios que se encontraban en la misma situación, ya que valoraban la unidad en este tipo de iniciativa y la sensación de comunidad que podrían tener con sus nuevos vecinos.

La iniciativa tiene un cuerpo administrativo y once grupos que reúnen una vez al mes para asegurar que las ideas de los productores están escuchadas y que se mantiene una constancia de comunicación desde los productores hasta los miembros del cuerpo administrativo. Cada grupo cuenta con un coordinador y una coordinadora, quienes también son miembros de familias que participan como productores en la asociación. Una vez al año se juntan todos los productores con la directiva para tomar las decisiones importantes del año, como el precio de lo cual consigan productos y la manera de determinar el precio de ventas. De este modo, se ha podido mantener un sistema bastante democrático y equitativo. El sentido entre la directiva y los productores es uno de confianza y compañerismo, ya que todos tienen un mismo interés en mejorar las ganancias de la producción y en crear una comunidad unida en estas nuevas tierras.

Un beneficio tremendo de esta iniciativa es que se fundó una serie de escuelas para que los niños en la zona tuvieran acceso a la educación. Esto es tanto para educar a las familias como para educar a los mismos jóvenes, ya que los jóvenes vuelven a enseñar lo que aprenden a sus

familias. La educación secundaria incorpora mucha información acerca del proceso silvicultor y los alumnos pueden aplicar este conocimiento en las parcelas de sus familias. Las escuelas funcionan con la expectativa de que los jóvenes pasan la mitad de su día en el colegio y la otra mitad de su día en las chacras de las familias. Además, existe un instituto centralizado para realizar estudios de los procesos técnicos del cultivo y los integrados pueden especializar sus estudios en el conocimiento técnico de la producción silvicultora para implementar este conocimiento en su comunidad.

Las familias asociadas a la iniciativa tienen varias características que han contribuido a la gran inclusión de las 364 familias actualmente integradas en la iniciativa. Primero, ellos llegaron ahí principalmente durante los años 80, y entonces ya conocían a la comunidad de gente proveniente de la zona y los migrantes por muchos años antes de empezar la iniciativa. El motivo de la migración fue la búsqueda de mejores oportunidades y la idea de agruparse para implementar mejores prácticas de producción se alineaba con sus motivos de haberse trasladado a esta zona. Aunque existían muchas diferencias culturales entre los mirantes de la zona, todos podían compartir la dedicación de formar mejores oportunidades dentro del cultivo del recurso que todos poseían: la tierra.

Además es importante destacar que la emigración de estas personas no excluía a los habitantes de la región, ya que al generar la idea de trabajar en conjunto, los emigrantes pidieron involucramiento a las personas originarias para incorporar los procesos históricos del cultivo y qué productos se podrían cultivar. Terminaron por implementar un proceso agroforestal en que diversificaron el tipo de planta que ponen en cada pedazo de terreno para asegurar de que sus funciones se complementan y salen con un mejor rendimiento de la tierra.

### **3.1.d CauQUEVa**

Esta iniciativa, empezada en 1996, trabaja en el cultivo y la comercialización de productos andinos, principalmente las múltiples especies de la papa andina en la comunidad de la Quebrada de Humahuaca en el noreste de Argentina. La iniciativa se preocupa tanto de la necesidad de

modernizar sus modos de producción como de mantener sus costumbres culturales. Se creó entonces una cooperativa que se enfoca principalmente en la comercialización de papas de variedades nativas a la zona. Esta zona tiene una tradición larga de producción de papas, pero no han podido ganar un margen adecuado de venta para estos productos, ya que tuvieron que vender las papas a través de intermediarios. Estos intermediarios controlaron el transporte y la venta de los productos de la zona, cobrando un gran porcentaje del precio final, resultando en la baja en el margen de ganancia para los productores de la zona.

La comunidad residente en la Quebrada de Humahuaca cuenta con una situación extrema de pobreza y se ha enfrentado con una serie de obstáculos al desarrollo económico. La falta de sistemas educacionales ha creado un sistema en el cual los residentes de la zona no se encuentran capacitados para realizar diversos tipos de actividades económicas. La capacidad principal que tienen es la habilidad de producir bienes agrícolas, como las papas y los maíces. Sin embargo, la producción agrícola les producía el inconveniente de tener que lidiar con el transporte a los centros de venta y luego enfrentarse al alto costo de contratar intermediarios para vender los productos y transportarlos. Esto generaba un gran porcentaje pérdida de los productos agrícolas. El gran problema que enfrentaron es la distancia entre los productores y los centros de comercialización. La comunidad beneficiadora de la iniciativa no vive en un espacio reducido; es decir, los productores de la zona viven en diferentes áreas y muchas veces no tienen mucha posibilidad para juntarse y menos posibilidad para transportar sus productos a diferentes zonas del país para su venta. Es justamente este problema de acceso a la comunicación entre los productores y la comunicación con los centros de venta los que esta iniciativa ha intentado mejorar.

Los 126 socios de la cooperativa forman una asamblea de socios que marca los grandes rumbos a seguir por la organización. La misma asamblea escoge los miembros del Consejo de Administración, el cuerpo administrador que define la conducción política y operativa de la cooperativa. Este consejo se reúne todas las semanas y decide sobre acciones y gastos a realizar. A su vez la cooperativa cuenta con un equipo técnico operativo que tiene un coordinador general y responsables por cada una de las grandes áreas de trabajo, los cuales son: Administración y Créditos, Producción, Comercialización y Desarrollo Comunitario.

En adición a las funciones del consejo, cada socio trabaja en su propia parcela para producir los productos a comercializar. Algunos socios intervienen en los procesos de condicionamiento y empaque del producto en un galpón de la cooperativa. Adicionalmente, hay empleados para el manejo de vehículos o tractores y profesionales contratados para la coordinación, la contabilidad y los asuntos legales.

A través de su ejecución como iniciativa, se ha logrado mejorar el nivel de ingresos de los socios de la cooperativa y de algunos productores más a partir de la disminución de costos de producción (insumos y servicios), la disminución de pérdidas por falta de venta de los productos, el control de precios frente al intermediario y la incorporación de productos andinos a los mercados de mayor poder adquisitivo a buenos precios. Adicionalmente, cuentan con cursos de capacitación en estrategias de producción para la preservación del medioambiente y alfabetización para adultos. Más específicamente, la iniciativa provee un servicio de transporte de productos a los mercados regionales con camiones propios a la iniciativa y una negociación directa con los mercados donde pueden vender los productos. Se ha logrado la constitución de un grupo con un nivel de formación adecuado para el proceso de organización y comercialización que no habían podido establecer en la zona. También se ha creado contenido y metodologías educativas apropiadas para la formación de recursos humanos que permite ir recuperando técnicas de producción y comidas que comenzaban a perderse por falta de cultivo e insumo. Finalmente, se ha establecido un fondo de crédito que permite pequeñas inversiones de los socios a la mejora de su tecnología y capacidad general de producción eficiente.

Existen una serie de componentes que han tenido un efecto positivo sobre la capacidad de esta iniciativa de aumentar los ingresos y mejorar el proceso de producción y comercialización de las papas y los otros productos originarios, pero un aspecto central al organismo que ellos mismos destacan como importante, es que la producción está ligada a la cultura de la zona, lo cuál facilita el proceso de modernización, ya que la mejora de la tecnología de producción de alimentos originarios también mejora el vínculo que la comunidad posee con su historia. En este caso, el desarrollo no contrasta con la cultura y los miembros de la comunidad se sienten orgullosos de contribuir tanto al desarrollo económico de su comunidad como a la preservación de un aspecto de su cultura.

Frente al desafío de las largas distancias entre productores y los centros de comercio, otro aspecto central al éxito ha sido la compra de camiones para la iniciativa y la contratación de choferes para facilitar el transporte de productos de los socios a los centros de mercado. El enfoque en la comercialización de los productos nos muestra que el objetivo principal al desarrollo comunitario ha sido la estabilización de precios y la venta directa (sin intermediarios) en los mercados del país. Este paso ha estabilizado el precio de los productos y ha creado un mercado más equitativo para los productores de la región.

### **3.1.e Artesanías de Colombia, S.A.**

Artesanías de Colombia, S.A. es una iniciativa que trabaja con cadenas productivas de artesanos en diferentes regiones de Colombia. Se puso en marcha en 2003 con el apoyo del gobierno de Colombia con un mandato de incrementar la exportación de productos de Colombia al resto del mundo y generar un interés por el consumidor internacional para los productos Colombianos. Se estableció primero un estudio de las cadenas de producción artesanal existentes en el país para entender la mejor forma de establecer esta red, y en este estudio se dio cuenta que había una gran oportunidad para mejorar las prácticas de los artesanos para producir bienes que se podría exportar a consumidores internacionales nuevos.

En 2005, el año de postulación, la iniciativa reportó que sus trabajos benefician a 6.500 personas, incluyendo las familias de los artesanos y los profesionales que participan de una forma en la cadena. Esta gran cifra toma en consideración que las cadenas regionales ya estaban en funcionamiento antes del fundado de esta iniciativa, entonces su efectividad pudo rápidamente extenderse a las personas involucradas en la producción de bienes artesanales.

Los participantes se benefician al pertenecer a una red que les facilita la producción con una calidad aceptable para nuevos mercados nacionales e internacionales. Pertenecer a esta cadena requiere que los productos entregados sean de alta calidad y para que logren este nivel, les provee cursos de entrenamiento y materias primas, lo que ha mejorado su forma de crear artesanías. Además, los participantes, quienes mayoritariamente son mujeres, cuentan con una

red de apoyo tanto para su producción de bienes como para sus esfuerzos en mejorar la calidad de vida para sus familias. Muchas de estas cadenas contaron con recursos básicos y una venta en espacios locales. La oportunidad de abrir sus canales de venta a otros sitios y de recibir apoyo técnico y comercial acerca de la calidad de su producto les ofrecía nuevas oportunidades para mejorar no solamente sus productos sino su productividad.

La cobertura geográfica y poblacional de la iniciativa abarcó extractores, cultivadores de recursos vegetales, extracción minera, preparadores, beneficiadores y proveedores de insumos y materias primas, productores y comercializadores de las diferentes localidades artesanales ya sean pertenecientes a grupos organizados legalmente como empresas asociativas de trabajo, precooperativas, cooperativas, famiempresas, asociaciones, o artesanos independientes. La población artesanal nacional está conformada por una mayoría mestiza y por otras minorías étnicas afrocolombianas e indígenas, entre otros. Estos grupos se encuentran localizados en toda la geografía colombiana, en localidades urbanas, rurales y resguardos indígenas, con dominio en las dos últimas. El programa se ejecutó en 15 áreas, las cuales se atendieron a través de asesorías directas a 59 municipios, con la atención directa de 6.513 artesanos de los cuales el 83% fueron mujeres.

El objetivo principal de la iniciativa Artesanos de Colombia es incrementar la productividad y mejorar la competitividad de las cadenas de producción artesanal, generando condiciones empresariales para la estructuración y el fortalecimiento de los eslabones de suministro de materias primas, diseño, producción y comercialización, buscando incrementar la participación del sector en la estructura económica nacional y en las exportaciones.

Los objetivos específicos fueron descritos en sus materiales de postulación:

- 1. Articulación de cada uno de los eslabones de la cadena de producción por oficios.*
- 2. Mejoramiento tecnológico los procesos productivos de cada eslabón para hacerlos más eficientes.*
- 3. Creación de una estrategia de demanda por los productos de cada una de las cadenas productivas.*

4. *Diseño y desarrollo de productos para el mercado nacional e internacional de acuerdo a las tendencias del mercado.*
5. *Elaboración e implementación de un plan estratégico de comercialización para el sector.*
6. *Promoción de la oferta artesanal a través del diseño de medios impresos e internet.*
7. *Formación del recurso humano vinculados a los oficios, a la gestión de la empresa y a la gestión de diseño de productos.*

Artesanías de Colombia es una iniciativa grande, el más grande de este estudio, y funciona en muchos aspectos como una empresa. La diferencia entre la forma en que se opere la iniciativa y la forma en una empresa operara es su preocupación por el desarrollo de sus productores, su vínculo inicial con el gobierno y la libertad dada a los productores de incorporar un elemento de tradición regional en sus productos artesanales. Poseen acuerdos de competitividad con 11 cadenas y la iniciativa ha contribuido al gran incremento de los montos de exportación de productos artesanales de Colombia.

### **3.1.f Asociación de Producción Pesquera Flor de Llinkakahua Iniquilla Chullpia (Flor de Llinkakahua)**

Flor de Llinkakahua es una asociación de producción pesquera en el altiplano peruano. Empezó bajo el nombre Cooperativa Pesquera en el año 1986, pero tras varios años de experimentación y fracasos, la iniciativa Flor de Llinkakahua, nació el año 2003. La asociación opera en el Lago de Ocuvi en la provincia de Puno, Perú e impacta directamente a alrededor de 300 personas a través de la participación de 31 socios.

La iniciativa se dedica a mejorar y mantener en forma sostenible los ingresos de las familias asociadas y la calidad de vida de la población en general en base al incremento de la producción de trucha en la comunidad de Ocuvi en el sureste de Perú. Para la iniciativa, no es únicamente importante que se mejore la productividad de la zona, sino es primordial que la calidad de vida de las personas de la zona sea positivamente impactada por la actividad económica y el ejercicio de trabajar en conjunto entre la comunidad.



Las metas específicas son:

1. *Producción sostenida de ovas, alevines y trucha ecológica en sus diferentes modalidades de procesamiento para el mercado Regional y Nacional.*
2. *Promover y desarrollar las Lagunas Iniquilla y Chullpia como destinos turísticos ecológico-vivenciales y de pesca deportiva.*
3. *Crear una muestra representativa de avifauna y flora silvestre del lugar conservada en número y especie.*
4. *Desarrollar la “Tecnología Iniquilla” como una propuesta de bajo insumo externo amistosa con la conservación del medio ambiente.*
5. *Mantener un trabajo sostenible para los miembros de la asociación y propiciar trabajo eventual para pobladores no socios.*

Dentro de los motivos de la iniciativa, se ve una preocupación por la producción y el desarrollo de la industria pesquera en su territorio, pero esta preocupación está acompañada por la necesidad de crear una capacidad técnica que valoriza la producción regional de la zona y una actividad sostenible para la comunidad del área.

Aunque la fecha de comienzo oficial de la iniciativa es 2003, se realizan actividades relacionadas desde el año 1986 a través de la Cooperativa Pesquera, un conjunto de vecinos que decidieron intentar aprovechar de los lagos que se ubicaron dentro de sus comunidades. Debido a lo que ellos llaman la “falta de estructura organizacional y conocimiento técnico”, perdieron la mayoría de los 100.000 alevines sembrados en su primer intento de producción. El fracaso de este proyecto les causó una pérdida de un préstamo estatal de US \$34.000. Desde ese momento decidieron postergar el proyecto y no fue retomado hasta el año 2003.

Durante los años en que la iniciativa no realizaba actividades, el estado mandó un fiscal para analizar la situación y descubrir si se podía rescatar una cantidad de la inversión perdida. El fiscal, y actualmente uno de los socios de la iniciativa, vieron en ese momento una infraestructura capaz y una oportunidad de mejorar la tecnología y el conocimiento para reiniciar

la iniciativa. Entonces, se hizo un estudio técnico y decidieron retomar la actividad, esta vez con mayor conocimiento técnico y alevines de truchas mejor pensadas para el clima del lago.

Los participantes de la iniciativa valorizan mucho el conocimiento que generaron en su proceso inicial de la cooperativa y entonces articulan un aprecio por las lecciones aprendidas que generaron de la etapa principal. Esto les ha dado un conocimiento de sus mejores estrategias de trabajar como equipo y de generar la consistencia de sus labores. Además, el largo procedimiento que les ha tomado llegar a este nivel de funciones les ha permitido encontrar la mejor forma de asegurar la equidad de los beneficios para los socios y los miembros de la comunidad involucrados.

Se mejoró la capacidad tecnológica de la siembra de alevines y el cultivo de truchas y actualmente sus productos se venden en Cusco, Puno y Arequipa. Han invertido en camiones para traer sus productos a estas ciudades, un bus para llevar turistas a la zona y la infraestructura necesaria para cultivar y vender alevines, truchas y truchas ahumadas. Además, han dejado de usar fondos externos a los ingresos de la iniciativa y han logrado pagar la mayoría de la deuda que generaron en su etapa principal. En términos de finanzas, han empezado una etapa de sustentabilidad financiera en la cual han empezado a pagar la deuda que habían acumulado en su primera etapa de funciones y encontraron una forma de re-invertir las ganancias en la infraestructura y el conocimiento del proyecto.

### **3.2 Infraestructura y Recursos**

En esta sección, analizaremos la presencia de recursos naturales y la infraestructura que las comunidades poseían antes del comienzo de la iniciativa, junto con las formas en que han mejorado las condiciones de la infraestructura. En el momento de crear una actividad económica en una zona rural, esta sección suele notar el tipo de recursos físicos que existen en estas comunidades, incluyendo una comparación del estado inicial y las mejoras que han contribuido. Los *recursos naturales* refieren a los bienes naturales que están incorporados en alguna manera en las actividades productivas de la iniciativa. La razón que estudiamos esto es determinar si las

actividades son únicamente basadas en la agricultura o si existen tipos de iniciativas que usan el factor humano como su beneficio. La *infraestructura* refiere a herramientas físicas construidas que mejoran la productividad y la eficiencia de las actividades económicas realizadas por las iniciativas. Estas pueden incluir calles, lugares de abastecimiento, vehículos de transporte, edificios de operación, fuentes de electricidad, entre otros.

Aunque se podría incluir en esta parte del análisis la presencia de los recursos humanos, se reserva ese análisis para descubrir en detalle en la próxima sección del trabajo que explora las actividades previas de las personas involucradas y su relación con sus actividades actuales una vez involucrados en las iniciativas.

Analizaremos dos aspectos puntuales:

1. Los recursos naturales que la comunidad utiliza para la actividad económica (su presencia en la comunidad antes de la explotación de ello o la carencia de estas).
2. El sistema de infraestructura que conecta la comunidad entre sí, la comunidad con el recurso que se desarrolla (en caso de ser un recurso natural), la infraestructura para desarrollar la actividad y la conectividad entre comunidad y los centros comerciales externos.

Estas condiciones son los primeros pasos para establecer una actividad económica, ya que los recursos y la infraestructura componen los materiales físicos que la iniciativa usa para construir una actividad económica capaz de generar un ingreso para la comunidad rural. La comunidad debería poseer redes de infraestructura que hagan posible el intercambio de productos e ideas con otras personas, junto con los recursos naturales necesarios para mantener una ventaja sobre la producción de su producto, debido a la necesidad básica de generar una actividad económica que pueda resultar competitivo en el mercado. En el caso de que esta infraestructura no está presente, la iniciativa debería trabajar para establecer esta infraestructura, debido a los requerimientos de su actividad.

A continuación, se examinarán las condiciones básicas de las iniciativas en términos de los recursos que utilizan para sus actividades, además de las descripciones de las faltas de infraestructura y de los intentos para corregir estas carencias. Este análisis proviene de sus

materiales de postulación y los materiales de evaluación generadas por la CEPAL. Al examinar la manera en que se han cambiado la forma de usar el recurso, logramos establecer la importancia de la situación previa a la iniciativa. Cada una de estas comunidades poseía algo previo al desarrollo de la iniciativa que usaron como recurso para la actividad económica. Definir el tipo de factores que tuvieron presente, es la base del entendimiento de las características presentes para la iniciativa.

### **3.2.a Lét Agogo**

Lét Agogo cuenta con las condiciones necesarias para el cultivo de leche a lo largo del país, áreas de pastoreo y un ambiente apropiado para las vacas. El tipo de trabajo ejecutado por Lét Agogo requiere un cierto nivel de infraestructura desarrollada: requiere transporte desde las localidades de producción a los centros de venta, abastecimiento climatizado de los productos y la tecnología adecuada para la producción del yogurt y el queso.

En términos de los recursos naturales, los campesinos que trabajan en Lét Agogo tienen acceso libre a un espacio de pastoreo. Esto significa que los campesinos sin territorio propio pueden usar el territorio local sin pagar rentas y no necesitan poseer tierra para participar. Lét Agogo cuenta con tierras disponibles (no pertenecen a los productores, pero tienen un derecho de usar la tierra para la producción lechera) y una industria con experiencia en este tipo de actividad económica. Adicionalmente, cuentan con actividades en diferentes partes del país. En términos de recursos económicos, la producción lechera necesita un clima adecuado para la crianza de vacas y la tierra disponible para el pastoreo de las vacas. En adición a eso, requieren una inversión en las tecnologías necesarias para abastecer y transportar los productos una vez que se los produce.

Los recursos disponibles al principio de la iniciativa fueron:

- Un grupo de ganaderos con conocimiento y prácticas relacionadas.
- Un territorio disponible para el pastoreo de vacas.

- Un mercado dispuesto a comprar productos lecheros una vez que se posicionara como un producto de calidad confiable.

Previo a la iniciativa, la comunidad de ganaderos caminaban diariamente a los centros de comercio para vender sus productos en los mercados. Muchas veces, la leche se pudría en el trayecto y no recibieron ninguna ganancia como resultado de sus labores. Aunque la infraestructura de transporte existía, la mayoría de los ganaderos no tuvieron acceso a esto para sus actividades comerciales. Esta falta de acceso es algo que se mejoró en la iniciativa al adquirir camiones para transportar los productos.

La iniciativa destaca los siguientes tres puntos como los desafíos principales a su éxito:

- Los desafíos técnicos: vistas las condiciones de degradación de las infraestructuras del país (falta de electricidad, mal estado de las carreteras), VETERIMED tuvo que abandonar el proyecto inicial de instaurar una unidad de transformación de 8.000 litros/día a un proyecto que trabaja con niveles menores de producción. La micro-lechería parecía más viable, lo que significaría que más adelante se multiplique el número de micro-lecherías. La ausencia de referencias técnicas sobre el material adaptado para este tipo de micro unidades de transformación fue una dificultad preponderante, pero por otro lado estimuló la búsqueda de innovaciones originales.
- La situación agraria confusa e insegura: la precariedad de la situación de propiedad de la tierra constituyó al principio del proyecto un obstáculo importante para la instauración de las parcelas forrajeras. Los campesinos estaban muy preocupados e inseguros al comienzo, sin embargo de a poco fueron aceptando las innovaciones técnicas.
- Las dificultades climáticas: el extenso llano donde se encuentra las plantaciones Madrás y Delfín es una zona seca con clima caprichoso. La instauración de cultivos forrajeros perennes tuvo un desarrollo muy lento. El riego no es accesible y muchos ensayos fracasaron.

Los desafíos rodantes a la falta de infraestructura incluyen la inhabilidad de elaborar productos que tienen un tiempo de caducidad relativamente largo, la necesidad de transportar los productos

a pie a los lugares de venta, el alto nivel de deterioro de leche y la desconfianza de los consumidores con respecto a la higiene de los productos lácteos nacionales. Dentro de su primer estudio sobre la industria lechera, VETERIMED vio esta cadena de problemas resultantes de la falta de la estructura y decidieron que este gran problema podría ser mejorado por la inversión en ciertos aspectos de la cadena existente.

Construyeron edificios, compraron tecnologías para producir yogurt (un producto con un tiempo de caducidad más largo que la leche), compraron camiones para transportar el producto y crearon una marca para posicionar los variados productos entre los consumidores como productos de buena calidad.

La infraestructura fue una clara debilidad de la industria que existía antes del trabajo de la iniciativa y se muestra esa necesidad dentro de los pasos que se tomaron para mejorarla: principalmente la mejora de infraestructura.

La iniciativa atribuye los avances de este sector a la mejora de la infraestructura y a los recursos:

- El aumento de veterinarios participantes (al principio de la iniciativa existían solo 17 veterinarios en todo el país).
- La consolidación de un nivel de calidad y una marca unida tras la distribución de los productos.

Han logrado mejorar algunos de los aspectos señalados como obstáculos al desarrollo. Sin embargo, aún no existe una situación perfecta. Las inversiones son pocas y los desafíos de cambios políticos, inseguridades climáticas y el daño que el terremoto ha causado en el país son temas que tienen que influenciar su inhabilidad de crecer más allá que una organización mediana.

Todos los materiales de postulación de este proyecto fueron creados, entregados y evaluados antes del terremoto que afectó el país en enero de 2010. Por lo tanto, este análisis no incorpora el impacto del terremoto sobre la producción de leche ni de la capacidad de los campesinos de seguir comprándolo. A pesar de los daños del terremoto, la iniciativa sigue en función y sigue proveyendo leche a las comunidades haitianas.

Lét Agogo creó una nueva oportunidad para que estos productores tuviesen una esperanza de salir de este círculo vicioso de producción pequeña y costosa y aprovechar los recursos que tienen como individuos y como una comunidad entera involucrada en los mismos proyectos.

### **3.2.b COVEPA**

La comunidad de paraguayos y menonitas involucrados en esta iniciativa residen en una zona de Paraguay que tiene una extensa área de tierras que se pueden usar para realizar sus actividades económicas agrícolas. Esta tierra no es de lo más fértil, pero existen posibilidades para usarla para el cultivo de varios productos, incluyendo maíz, mandioca, almidón, algodón, petit grain, poroto, soya y sésamo. Sin embargo, previo a la iniciativa, los beneficiarios no estaban cultivando sus tierras. Además, la falta de infraestructura de cultivo de los productos no le permitía a la comunidad local paraguaya acceder a la tecnología y al conocimiento necesario para emprender la actividad económica de producción agrícola que finalmente se asumió como iniciativa.

Esta iniciativa posee dos recursos importantes: una amplia distribución de tierras y una población con tiempo para trabajarlas. Además, la comunidad menonita había trabajado en la tierra desde su llegada a Paraguay y habían encontrado buenas prácticas para el cultivo de los mismos productos en el mismo espacio geográfico.

Es importante destacar que las colonias menonitas han priorizado el cultivo de la tierra como un estilo de vida espiritual que compone una filosofía de vida en el cual tienen un compromiso de trabajar en conjunto por el bienestar de la comunidad. La extensión de su cooperación desde sus comunidades aisladas a las comunidades rodantes territorialmente es una expresión de estos mismos valores de trabajo y repartición en comunidad.

Uno de los beneficios principales de la organización para la cooperación comunitaria fue la repartición de un sistema parecido a la entrega de créditos, pero que se entregaban a los participantes no como dinero, sino como productos necesarios para sus actividades laborales. En lugar de pasarles un préstamo en la forma del dinero, les dieron los insumos que requerían para hacer sus trabajos y los obligaron a estructurar un plan de pago para la devolución del valor

del insumo. La única diferencia entre esta estructura y una organización de microcréditos normal, es que no existía el factor de inseguridad por si el préstamo sería usado para la compra del insumo correcto. A través de los créditos a los pequeños productores, lograron establecer una forma para que cada uno de los productores adquiriera los productos tecnológicos que requería para ejecutar su actividad económica. Es así como mejoró el nivel de infraestructura de los beneficiadores de la iniciativa.

Existía una carencia muy clara de infraestructura en esta comunidad. Las calles estuvieron en mal estado y muchos de los productores no tuvieron la oportunidad de transportar sus bienes agrícolas a los centros comerciales. Además, su comunidad está muy alejada de los grandes centros comerciales y los pequeños productores no podían transportar sus productos regularmente.

Debido a lo que los organizadores de la iniciativa lo determinaron como la debilidad más fuerte de su comunidad, orientaron sus estrategias para la mejora de la infraestructura. Aunque existía un nivel de cultivo de tierras, no se cultivó la mayoría del territorio de la zona. Adicionalmente, había una deficiencia en la cobertura y la calidad de las calles, tanto para las conexiones dentro y fuera de la comunidad. Además de las calles, faltaban otras formas de conectar esta comunidad con los centros comerciales: los vehículos para el transporte de productos. Los productores no tenían ni los vehículos ni las calles para transportar los productos de su cultivo, entonces dependían de intermediarios para venderlos.

Para solucionar esto, la iniciativa compró camiones, inició proyectos para la mejora de las calles, y empleó a algunas personas de la comunidad con para llevar los productos a los mercados de diferentes ciudades. Todo esto es lo que se logró, además de expandir el cultivo de productos agrícolas a nuevas tierras que antes no tenían un uso.

Esta iniciativa ha trabajado en mejorar muchos aspectos del cultivo, desde la construcción de una nueva escuela para la enseñanza media, hasta la consultoría de técnicos en las prácticas agrícolas para expandir el área de cultivo y mejorar la productividad. La mayor debilidad de la comunidad antes de la iniciativa fue la falta de infraestructura para poder aprovechar de los recursos que sí poseían: tierras fértiles, una población hábil para trabajo y la necesidad comunitaria de mejorar



sus circunstancias. La ayuda de la Colonia Volendam ha sido esencial, ya que ellos poseen una cultura de trabajo comunitario y en su involucramiento con la iniciativa, han asegurado de que este principio está también fuertemente metido dentro de las estructuras de la iniciativa.

La falta de infraestructura tenía mucho que ver con la falta de organización entre los productores y la falta del aprovechamiento de las habilidades que los beneficiadores tenían para actuar en pro del desarrollo de su propia actividad económica. Muchos de los proyectos que la iniciativa ejecuta tienen que ver con la creación de una infraestructura que provee educación y cooperación más allá de lo que se considera útil para el éxito económico de las actividades de agricultura.

### **3.2.c RECA**

Esta iniciativa ha logrado la transformación completa de un territorio no cultivado a una zona productiva que ha logrado la extracción de nuevos productos de agricultura y la comercialización de ellos para el beneficio de la comunidad de pequeños productores de la zona. A través de un esfuerzo dedicado y grupal, lograron superar una gran cantidad de obstáculos antes de tener éxito, incluidos los desafíos de crear un sistema silvicultor productivo donde anteriormente no hubo una práctica de la producción agraria. También enfrentaron la dificultad del transporte, ya que su zona no está altamente poblada y fue necesario encontrar formas para mover sus productos a los puntos de venta.

En su formulario de postulación, la iniciativa nombró los siguientes aspectos como los desafíos principales que fueron el objetivo de sus esfuerzos:

- *Falta de recursos económicos e institucionales*
- *Falta de apoyo gubernamental*
- *Distancia de los grandes centros*
- *Poca infraestructura*
- *Baja formación y capacitación*

Estas características son todos aspectos que la iniciativa trató de mejorar después de implementar nuevas tecnologías para mejorar la producción, en cuanto a la calidad de las calles para que la

falta de infraestructura y la gran distancia a los centros comerciales no afectara tan negativamente sus capacidades de mover los productos. Adicionalmente, encontraron una forma de colaborar con el gobierno local y nacional tras su participación en concursos para mejorar las capacidades técnicas de producción agraria. En términos de formación y capacitación, la iniciativa ha generado una gran cantidad de programas para mejorar las capacidades técnicas y humanísticas de sus socios y de los jóvenes de la comunidad.

Para obtener una producción mayor, la iniciativa ha implementado el uso de los Sistemas Agroforestales (SAFS) que combinan el cultivo de árboles con plantas pequeñas. Este sistema es altamente funcional para este territorio y ha logrado la introducción de nuevas especies que antes de la introducción de esta tecnología no se podían cultivar. Actualmente, producen una multitud de productos, incluida la pulpa de pupunha, castaña, cedro, teca, andiroba, copaíba, cerezo, cupuazú, acai, guayaba, palmito, extracciones de óleo vegetal, pulpa de acerola y derivados de estos productos. La iniciativa crea una gran cantidad de productos distintos a través de este sistema de producir plantas con árboles para sacar mejor provecho de la tierra. Es la diversidad que permite la reutilización de las tierras sin la extracción de los nutrientes y que les ha permitido la expansión a cultivar más de 40.000 plantas.

Para mejorar la infraestructura, han comprado un almacén y una bodega para almacenar y coordinar el transporte de sus productos. Al tener una bodega, la coordinación del despacho de los productos facilita el transporte a los puntos de venta, ya que pueden organizarse de acuerdo con la cantidad y el tipo de productos que tienen para comercializar.

La iniciativa ha reconocido que existen dificultades para que su comunidad efectivamente se desarrolle y dentro de las funciones de su área, han intentado superarlas. Aunque no han creado una sociedad libre de deficiencias completas, sí han encontrado una forma para mejorar la organización de su comunidad de acuerdo con el proyecto de superar justamente dichas deficiencias.

El transporte todavía no se ha mejorado por completo, pero la organización de los movimientos de los productos y el uso de camiones de la iniciativa han generado una mejora en este aspecto

para los productores. El problema de malaria existe, aún cuando han dedicado una parte de sus fondos a programas de salud que intentan controlar el problema.

El recurso principal de la iniciativa ha sido la tierra equitativamente distribuida gracias a una política de redistribución. Los socios de la iniciativa tienen parcelas más o menos iguales en tamaño y comparten la misma necesidad de encontrar una forma de usar estas tierras para mejorar su bienestar. Con el apoyo de los organismos que les ha auspiciado en sus primeras etapas y el apoyo comunitario, han logrado grandes avances en la generación de ingresos de los participantes y de su área geográfica en general.

El recurso de la tierra es algo que no se reconocía previamente a la entrada de este grupo de personas, ya que no habían aprendido de las estrategias de los SAFS para hacer un cultivo eficiente. Al reconocer el valor y agruparse de esta forma, lograron crear un sistema que ha causado una mejora significativa en la forma de generar ingresos entre los participantes de la iniciativa.

### **3.2.d CauQueVa**

La Quebrada de Humahuaca se encuentra ubicada al norte de la Ciudad de San Salvador de Jujuy en el noreste de Argentina. La zona posee un clima árido con bajos niveles de precipitación y una altura a 2.500 m.s.n.m. Estas condiciones climáticas hacen que esta región tenga dos ventajas fundamentales: la calidad de los productos agrícolas y el desfase en el tiempo de producción (debido a las temperaturas) con respecto al resto de las zonas cálidas del norte de Argentina. Los productos que tradicionalmente se produce en las tierras familiares se limitan a las diversas variedades nativas de papa, maíz, oca, y ulluco.

La comunidad de la zona tiene una larga historia del cultivo de papas y, debido a esta tradición, hay variedades de papas en esta zona que no existen en ninguna otra parte del mundo. Este importante recurso natural de variedades se creó a través de años de cultivos propios en condiciones variantes por diferencias de altura dentro de la zona. Debido a la falta de acceso de vías de transporte y una gran distancia a los centros comerciales, los pequeños agricultores

no recibieron buenas ganancias de sus productos y un gran porcentaje de sus ganancias fue cobrado por los intermediarios que transportaron los productos a los centros comerciales. Debido a esta estructura comercial no se podía establecer un sistema que pudiese sostener a esta producción. Para encontrar una manera de sostener esta forma de vida, se formó para responder a las necesidades de los pequeños productores de papas en la Quebrada de Humahuaca.

La escasa superficie de producción y la historia de la región han provocado una cierta marginalidad a nivel provincial y nacional, sobre todo con respecto a la infraestructura (camino, defensas, obras de riego, comunicaciones, etc.). Es relativamente reciente la incorporación de la zona como productora de hortalizas para el mercado y a pesar de todos los inconvenientes este tipo de actividad está empezando a mostrar oportunidades de generar un margen de ingreso que tenga nuevas posibilidades para apoyar a los productores. La distancia supera los 150 km entre un productor y otro y los caminos son de difícil tránsito, sin contar con servicios de transporte periódicos. Este factor claramente dificulta la organización. A esto se suma que la falta de recursos de comunicación, (teléfonos, correo electrónico, web, radios, etc.) que facilitan el contacto entre partes y la transmisión de información.

La riqueza genética de la región, en especial la de los cultivos de papa y de maíz, no ha sido aprovechada comercialmente, hasta el momento, por los pobladores de la Quebrada. Por el contrario ha sido objeto de permanentes extracciones, sin ni siquiera dejar un registro sobre su importancia. Esta iniciativa intenta aprovechar comercialmente de las actividades tradicionales del cultivo de papas.

Según los materiales de postulación, el gran desafío al aprovechamiento de estos recursos se destaca en el siguiente párrafo de su formulario de postulación:

*Las pequeñas dimensiones de los precios, la falta de organización e información de mercados y la ausencia de una estructura de comercialización adecuada han provocado la aparición de intermediarios, que aprovechando las circunstancias pagan magros precios a los quebradeños por sus productos. Este escaso poder de*

*negociación va dejando como saldo producciones de muy baja rentabilidad y una dependencia total del intermediario para la venta de los productos.*

Aún cuando este pueblo cuenta con recursos naturales de alta calidad y con un conocimiento adecuado de su producción, los inconvenientes o desafíos primarios, como la falta al acceso a transporte y conocimiento para negociar precios favorables, han afectado su desarrollo. Es interesante destacar que no han tenido acceso a nuevas tecnologías, ni han trabajado en mejorar la productividad, sino que promueven la ampliación de su producción para aprovechar las nuevas condiciones de mercado sin prestar servicios adicionales a este fin.

Para atender las necesidades de la comunidad de productores en Quebrada la Humahuaca, la iniciativa estableció ciertos avances con el objetivo de mejorar las condiciones de producción y venta con resultados rentables. Establecieron un centro de procesos y acopio en donde funcionan sus oficinas. También construyeron un centro de procesos en Tumbaya, compraron dos camiones, una camioneta y un tractor con herramientas, habilitaron un centro de capacitación y un Museo de la Vida Campesina. Además ofrecen un servicio directo que prestan a todos los asociados y que es el uso de los camiones para el transporte de los productos. La iniciativa ha adquirido siete radios a fin de dotar de medios de comunicación a las comunidades aisladas, ya que el establecimiento de líneas telefónicas todavía no se ha hecho en la zona debido a la dificultad de cruzar el terreno. También para responder a este problema, se distribuye un boletín informativo cada dos meses a todos los socios de CAUQueVa, manteniéndoles informados acerca de los precios y otras novedades de la iniciativa.

Esta iniciativa cuenta con un recurso natural que les ha guiado a establecer una actividad agrícola y ha enfatizado la necesidad de establecer mejor infraestructura tanto en sus tecnologías de producción como en el transporte de los productos.

### **3.2.e Artesanías de Colombia, S.A.**

Artesanías de Colombia es una iniciativa que existe a nivel nacional y que tiene una función principal de la unificación de los pequeños productores en distintas partes del país para la expansión de la industria de los productos artesanales. Por lo tanto, es aparente que un obstáculo

a su éxito ha sido la transportación de los productos y la unificación del conocimiento que forma base de las prácticas de la producción. En términos de recursos naturales, la iniciativa no se basa en el cultivo de animales o productos agrícolas, pero se puede incluir el uso de materiales naturales locales como componentes de sus productos artesanales. Sin embargo, ningún eslabón en esta cadena trabaja con la tierra, sino organizan la compra de los materiales naturales locales para su uso en los productos.

Debido a esta situación, es difícil destacar el rol del territorio en la iniciativa y el grado de importancia que este juega en la producción de las artesanías. Los productos regionales naturales como las semillas, plantas, mopa mopa, iraca, caña flecha, mimbre, morera, guadua, palma estera y plan minero, juegan un rol importante en el producto final. Como el propósito de la iniciativa es mejorar la exportación de los productos colombianos, se buscó formar su línea de productos orientados a que tengan un valor para los mercados internacionales. Por lo tanto, los productos de la iniciativa suelen incorporar los elementos naturales de las diferentes zonas de Colombia para atraer un interés por los mercados internacionales. De este modo, enfatizan el aspecto de lo único y propio que son los productos artesanales y la presencia de los elementos naturales de estos.

La infraestructura que faltaba entre estos comunitarios es la falta de tecnologías para mejorar su productividad y calidad final de los productos. Adicionalmente, la gran distancia y falta de comunicación entre los artesanos es un obstáculo difícil de superar y una que requiere un alto grado de coordinación.

Previo a la instalación de la iniciativa, las cadenas tuvieron ya una actividad económica establecida y ejecutada, pero existían algunas deficiencias de la infraestructura que les podría haber mejorado sus condiciones de trabajo, deficiencias que fueron tratadas por la iniciativa una vez que fue establecido. Según sus materiales de postulación, las cadenas productivas sufrían de:

1. Baja promoción de la artesanía colombiana en mercados internacionales.
2. Falta de competencias en el desarrollo de procesos para la negociación, estructuras de costos y manejo de márgenes de utilidad.

3. Desconocimiento de las tendencias y demandas de mercados potenciales y su aplicación en el diseño y desarrollo de productos.
4. Carencia de una adecuada presentación del producto en cuanto a identidad gráfica, empaque, exhibición, aspectos que fortalecen la imagen corporativa e identidad de los productos artesanales.

Estas condiciones generaron la unión de los productores para mejorar algunos aspectos de su productividad, pero no dio como resultado mejores cifras que crean una situación favorable para su incorporación en el mercado. No tuvieron el poder organizacional para usar estrategias de comercialización que haga fructífero el negocio y por lo tanto no encontraron una gran recepción de sus productos.

Para corregir esta situación, Artesanías de Colombia unió estas cadenas a mayor escala y proveyó un equipo de comercialización que les ayudaba a incrementar las ventas a escala internacional, enfatizando las características únicas de sus productos. Este equipo también coordinaba aspectos del diseño de los productos, y de esta forma aseguraban que lo producido despertaría el interés dentro de un mercado que los consuma. Esta nueva manera de coordinarse entre las cadenas ha resultado en una mejora en la calidad de los productos.

Adicionalmente, su aumento de tamaño les permitió dedicar un equipo a la coordinación y la administración del transporte y almacenamiento de los productos. Construyeron varias bodegas para guardar las artesanías y compraron varios camiones para transportar estos productos a sus centros de embarque, para entonces enviarlos a otras partes del mundo para su comercialización.

Este incremento en la coordinación y la comunicación consta de una mejora de las condiciones a través de la mejora de infraestructura institucional. Como es una institución que no trabaja en sólo una zona, no han iniciado proyectos para mejorar la infraestructura fuera de lo que es esencialmente útil para sus propósitos comerciales.

### **3.2.f Asociación de Producción Pesquera Flor de Llinkakahua Iniquilla Chullpia (Flor de Llinkakahua)**

El altiplano peruano, donde Flor de Llinkakahua realiza sus actividades, es un territorio infértil que no puede apoyar el cultivo de muchos productos agrícolas. La principal actividad económica de la zona es la crianza de alpacas y la venta de lanas y productos artesanales elaborados de la lana. Para esta actividad, se usa la tierra para el pastoreo, pero no es posible cultivar mucho más que césped y papas sobre la tierra. La comunidad tiene que comprar mucho de sus alimentos de las ciudades y la lana no es suficiente para sostener a toda la comunidad. Por la falta de oportunidades, existe mucha pobreza en la zona y una gran necesidad para mejorar sus oportunidades económicas.

Para el cultivo de truchas, es necesario contar con lagos de condiciones adecuadas para su cultivo. Flor de Llinkakaua cuenta con dos lagos que se utilizan para el cultivo de truchas, Lago Iniquilla y Lago Chullpia. Estos lagos pertenecen al estado peruano, pero la iniciativa ha conseguido derechos para realizar sus actividades hasta el año 2018 y con posibilidades de renovar el acuerdo. Los lagos son de condiciones adecuadas para el cultivo de truchas, con la temperatura necesaria y los minerales que se requiere para el proceso.

El uso de los lagos es un factor primordial y esencial para la realización de las actividades económicas. Además, los ejecutores de la iniciativa han desarrollado otros factores que han influenciado su progreso. A continuación se destacan los principales aspectos que facilitaron la puesta en funcionamiento del proyecto, designados en los materiales de postulación presentados por participantes de la iniciativa:

- *Se contaba con fondos económicos propios para comprar los insumos de piscicultura y alimentación.*
- *La calidad del agua con una temperatura adecuada y el alimento natural en las lagunas que se tienen en el lugar.*
- *Alguna infraestructura como el laboratorio y pozas construidas.*
- *La experiencia desarrollada en crianza extensiva e intensiva.*
- *La decisión de los socios para continuar con el emprendimiento.*
- *La contratación permanente de un biólogo y un ingeniero pesquero que brindan la asistencia técnica.*



- *La autorización de la Dirección Regional de la Producción (DIREPRO) para la concesión de uso de las lagunas por 15 años para crianza de entre 2 a 50 TM por año.*

Estos aspectos que determinaron su éxito muestran la clara dependencia que tienen en los lagos, el recurso natural necesario para la realización de esta actividad. Destacan las características del agua, pero también otros factores que tienen que ver con las condiciones de la organización de la iniciativa, como la experiencia de crianza y la decisión de empezar la segunda ronda de la iniciativa después de su fracaso inicial. En términos de recursos naturales, el uso de los lagos es claramente el recurso fundamental y reconocen su necesidad en comunicar la importancia de la concesión de su uso.

En términos de la infraestructura presente, existen dos elementos importantes a considerar. Primero es uno que se menciona en la lista arriba, la infraestructura presente del laboratorio y las pozas construidas. Estos son elementos que fueron construidos en el primer intento de la iniciativa fracasada. Esta inversión inicial fue una de las razones principales de la decisión del fiscal de explorar la posibilidad de reiniciar la iniciativa en lugar de considerarle una inversión perdida. El segundo elemento importante es el acceso a los centros de mercado. El principal mercado para la trucha fresca ecológica es Cusco por su turismo, el mercado para la trucha ahumada son los hoteles y restaurantes de Puno, Cusco y Arequipa y la piscicultura en la región de Puno. Para llevar los productos a estos sitios, se requiere el uso de camiones. La región está conectada a través de calles confiables, pero la geografía montañosa requiere mucho tiempo para cruzar de una ciudad a otra, y entonces la necesidad de utilizar vehículos de transporte los ha estimulado a comprar camiones para acceder a las diferentes ciudades y pueblos de la zona donde pueden comercializar sus productos.

La presencia del recurso de las dos lagunas es esencial, pero la misma iniciativa debe su éxito se debe más que a eso. Incluyen la infraestructura del transporte y de las instalaciones y de los ríos que son la base de esta actividad.

### **3.2.e Conclusiones**

En la siguiente tabla, se muestra las condiciones de la infraestructura construida y los recursos naturales para cada una de las seis iniciativas estudiadas:

<b>Iniciativa</b>	<b>Faltas de Infraestructura</b>	<b>Respuesta de las Iniciativas</b>	<b>Recursos Naturales Presentes</b>
<b>Lét Agogo</b>	Falta de abastecimiento	Construcción de un centro de almacenamiento	Territorio aprovechable
	Falta de modos de transporte	Compra de camiones	
	Falta de tecnologías de producción	Establecimiento de cursos de capacitación y compra de tecnologías	
<b>COVEPA</b>	Problemas de transporte debido a largas distancias	Compra de camiones, empleo de choferes, reparación de calles	Territorio aprovechable
	Falta de tecnologías de producción	Establecimiento de un sistema de crédito para los socios y cursos de capacitación	
<b>RECA</b>	Problemas de transporte debido a largas distancias	Construcción de un centro de almacenamiento, compra de camiones	Territorio aprovechable
	Falta de tecnologías de producción	Establecimiento de un sistema de crédito para los socios y cursos de capacitación	
<b>Cau. Que.Va</b>	Problemas de transporte debido a largas distancias	Compra de camiones	Territorio aprovechable
	Problemas de comunicación entre productores	Compra de radios para la comunicación	
<b>Artisanos de Colombia</b>	Problemas de transporte debido a largas distancias	Pertenencia a una red que provee transporte	Sin territorio/ materia prima aprovechado indirectamente
	Falta de tecnologías de producción	Establecimiento de cursos de capacitación	
<b>Truchas</b>	Problemas de transporte debido a largas distancias	Compra de un camión y empleo de choferes	Territorio aprovechable

Si había una carencia de infraestructura, todos lo mencionaron en su plan y los pasos que han tomado para establecer la iniciativa. En los casos en donde había una larga distancia entre los beneficiadores de la iniciativa, han tomado pasos para mejorar estas condiciones, incluyendo la compra de camiones, el fortalecimiento de redes de comunicación y, en dos de los casos, la reparación directa de las calles. Adicionalmente, había en algunos casos una falta de tecnologías de producción, o faltas en capacidades de producir productos de calidad con eficiencia. Para

resolver este problema, las iniciativas han tomado pasos como el establecimiento de cursos de capacitación y la entrega de créditos, entre otros actos.

En términos de los recursos de las iniciativas, cada iniciativa tuvo mucho que contar acerca de las debilidades que enfrentaron y que lograron mejorar. Las descripciones provenían en sus formularios de postulación, donde todos mostraron con mucho énfasis las áreas que han mejorado a fin de hacer posible la actividad económica con resultados eficientes. De alguna forma todos los casos se refieren a los recursos que son únicos y naturales (incluidos de alguna forma Artesanías de Colombia) a su zona y han trabajado en cultivar e utilizar estos recursos. Adicionalmente, han basado sus actividades y su ventaja comparativa en los aspectos únicos y propios de los recursos naturales que tienen.

En todos los casos menos el de Artesanías de Colombia, se utiliza el territorio como el recurso prevalente para la iniciativa. Lét Agogo usa tierra para el pastoreo de vacas. COVEPA, RECA y Cau. Que. Va la usan para la agricultura y Flor de Llanakahua para la crianza de peces. Aunque Artesanías de Colombia no usa la tierra propiamente para cultivar sus productos, su artesanía contiene elementos naturales de sus territorios y consideran que la iniciativa les da una ventaja para comercializar sus productos como propios de Colombia. Los socios son o co-propietarios de este territorio o residentes en una comunidad que tiene acceso al territorio. En el caso de los artesanos colombianos, aunque las redes de cadenas están en comunidades rurales, la actividad es doméstica y no requiere un acceso a la tierra para participar ni una dependencia de la tierra para desarrollar la actividad económica.

La tendencia entonces para el desarrollo rural es la dependencia de la tierra, pero no es exclusivamente una condicionante a su éxito. En el caso de la Artesanía de Colombia, la iniciativa muestra que el espacio doméstico también abre oportunidades de desarrollo económico rural, ya que existe en estos espacios una mano de obra que puede ser económicamente productiva en comunidades rurales. Sin embargo, es innegable la importancia del territorio como un recurso, ya que el acceso a este diferencia las comunidades rurales con las comunidades urbanas y es una ventaja para los campesinos hacer uso de este.

En todos los casos, se notaba una carencia de un sistema de transporte que facilita el movimiento desde los centros de producción de sus iniciativas a los centros de comercialización. También cabe señalar que cada una de las iniciativas buscaba mejorar esta condición tras la compra de tecnologías para el abastecimiento, la compra de autos para mejor transportar los productos y, en un caso, la mejora propia de las calles que tuvieron que usar para acercar sus productos a los lugares de venta. Todos los casos mostraron una necesidad clara en sus comunidades de estar mejor conectados con los centros de comercialización, cada uno en su forma, pero todos haciendo hincapié en la gran necesidad de mejorar estas condiciones para lograr establecer una actividad económica.

### **3.3 Actividades Previas**

En este capítulo se pretende determinar el origen de la iniciativa y su vínculo con las actividades económicas de la comunidad previas a la formación de la iniciativa. Debido a los grandes obstáculos a la creación de una nueva iniciativa de generación de ingresos que requiera participación y dedicación, es importante determinar si las actividades económicas apoyadas por las iniciativas tienen alguna relación con las actividades previamente realizadas por las comunidades donde trabajan. Según los debates acerca de las mejores formas de unir las actividades agrícolas y no-agrícolas, una pregunta interesante que surge es saber si las iniciativas que han tenido éxito han generado una ventaja comparativa con lo que ya existía o si emprendieron una actividad nueva para el desarrollo de la comunidad. En cada caso, sabemos que la actividad económica tiene que ser de tal forma que permita que el proceso de producción se adapte a las formas de vida de los miembros de la comunidad rural. Adicionalmente, es importante que esta actividad tenga canales de vínculos con otros sitios donde se puedan vender los productos para la eventual mejora de ingresos. Sin embargo, no sabemos si la actividad económica requiere de un proceso largo de aprendizaje y de dominio sobre las prácticas de producción, o si es mejor introducir una nueva actividad con el fin de mejorar su situación económica.

Es posible que las dificultades se sumen cuando se introduce una actividad completamente nueva. En este contexto, es necesario convencer a la comunidad de participar en la iniciativa, comprometiendo su tiempo, el seguimiento de las reglas y el posible financiamiento grupal de proyectos de mejora, y además deberían eventualmente cambiar completamente sus actividades diarias. La coordinación de todos estos esfuerzos puede resultar en una movilización demasiado drástica para generar el apoyo necesario. Por otro lado, el establecer o plantear una idea nueva con oportunidades que los participantes aún no conocen o perciben, puede resultar en una movilización de gran envergadura debido a la energía que genera un cambio prometedor y con grandes expectativas. En este caso, una actividad nueva que no tiene raíces en sus prácticas previas, pero que tenga posibilidades de funcionar sin complicaciones en la vida diaria de los miembros de la comunidad, podría ser una alternativa positiva para generar el apoyo necesario para llevar a cabo la actividad.

La iniciativa debería funcionar en base a una actividad económica que, previo a la formalización de la iniciativa de generación de ingresos, la comunidad misma poseía como una costumbre o una predisposición para realizar la actividad.

### **3.3.a Lét Agogo**

Según los reportes de la iniciativa, en Haití el 90% de la producción animal está asegurada por pequeños productores campesinos y estos representan a más de 65% de la población. El hecho de que exista un porcentaje nacional tan alto de pequeños productores involucrados en la producción animal, da cuenta de que existe una fuerte tradición en este tipo de actividad. Como la comunidad principal de Lét Agogo no es la comunidad local, sino la comunidad de productores agrícolas en Haití, tienen definitivamente una vasta experiencia en el rubro de la ganadería.

Cuando los analizadores preguntaron acerca de las razones del éxito de esta iniciativa, los representantes de Lét Agogo lo atribuyeron a que el desarrollo de la industria lechera en Haití fue muy oportuno y a que los recursos adicionales se pudieron complementar fácilmente con el

conocimiento original de la comunidad para llegar de esta forma a la mejora de la producción lechera. Estos recursos complementarios son:

- Buen conocimiento del terreno y de la realidad de la industria ganadera de la zona, como consecuencia de acciones de apoyo anteriores entregadas por organizaciones campesinas en el área de sanidad animal.
- Confianza entre los protagonistas, quienes poseían experiencia de trabajo.
- Evolución natural y gradual de las acciones después de varios años, gracias a un proceso participativo. Esta constancia empezó desde el año 1994 con la presencia de personal técnico.
- Gran potencial del sector escogido.

En las áreas del norte y noreste, donde la iniciativa empezó a funcionar, se utiliza un territorio vacío y disponible para que los ganaderos lo usen para la crianza de ganado bovino. Esto se debe al cierre de las antiguas plantaciones azucareras de Madras y Dauphin. Hoy en día, la crianza de ganado bovino constituye la actividad predominante en la extensa planicie de estas antiguas plantaciones, de un tamaño de más de 50.000 hectáreas convertido en zona ganadera libre, actualmente utilizada por las comunidades locales como área de pastoreo.

En mayo de 1999, se realizó una recolección de datos mediante talleres que utilizaban el método acelerado de investigación participativa. Para realizar este trabajo con las comunidades locales, se formó un equipo multidisciplinario que contaba con miembros de varias organizaciones (Agenzia Fides, PROTOS, Veterinarios Sin Fronteras, VETERIMED). Plataforma Agricultura sustentable (Haití) y VSF-Francia financiaron conjuntamente este estudio. Los resultados de estos estudios son los que permitieron que se elaborara la segunda fase del programa.

El diagnóstico y los estudios complementarios pusieron de relieve la mayor limitación del sector de la leche: la introducción en el mercado. Los consumidores prefieren la leche local por su gusto y su valor nutritivo, sin embargo no les inspira confianza su incierta calidad higiénica. Por lo demás, era poco práctico el hecho que se vendiera fresca y al estar disponible sólo a las

primeras horas del día. En vista de estas limitaciones, el consumidor eligió progresivamente la leche importada, aunque fuera más cara.

El primer paso que se dio después de obtener los resultados fue crear un taller piloto de transformación de la leche. Una vez transformada en un producto de calidad, la leche local respondería a las exigencias del consumidor. Este taller se instaló en enero del 2002, en asociación con los ganaderos de la comuna de Limonade y, tras sondear durante un período los distintos tipos de transformación, se inició una producción comercial de yogurt.

Al mismo tiempo, se evidenciaron en los campos efectos de estimulación sobre la producción de leche. Lo que los técnicos de VETERIMED tienen hoy en día en perspectiva es mejorar etapa por etapa los sistemas tradicionales de crianza, con el fin de aumentar su sustentabilidad y su rentabilidad. Se trata de proponerles a los pequeños productores modificaciones aceptables, tanto del punto de vista social y técnico como financiero, de tal modo que se elaboren alternativas viables.

Socios locales de VETERIMED imitaron la experiencia de Limonade en otras regiones del país, por lo general sin ningún tipo de financiamiento externo. La red nacional "Lèt Agogo" surgió. En total, se cuentan actualmente 10 mini lecherías, desde Les Cayes (extremo sureste del país) hasta Ouanaminthe (extremo noreste), pasando por Archaie y Verrettes (zona central del país). Cabe subrayar que, actualmente, las únicas unidades de transformación que están funcionando en Haití son las lecherías de la red "Lèt Agogo" y todas las lecherías se acogen al sello "Lèt Agogo", promovido por el proyecto epónimo.

Para obtener el sello, además de respetar una lista precisa de normas de calidad, las lecherías deben responder a ciertas reglas, en particular:

1. utilizar obligatoriamente leche fresca local;
2. adherirse al principio de participación de los ganaderos en el capital.

La rápida y exitosa inclusión de las otras mini lecherías muestra que los pequeños productores en partes externas a las zonas donde comenzó la iniciativa, también se dedicaban a la producción de leche y la participación en la iniciativa les generaba una mejora en las condiciones de esta

actividad económica. Efectivamente la iniciativa utilizó las fortalezas del grupo de trabajadores que conocían previamente una actividad y la desarrolló con el fin de mejorar la productividad y los resultados de la participación económica de estas personas.

### **3.3.b COVEPA**

Esta iniciativa ha mejorado las condiciones de una comunidad que se dedicaba a la producción de una serie de bienes agrícolas de modo informal y particular. Han expandido la actividad utilizando los mismos productos y en el mismo territorio para cultivar, pero de forma comunitaria y organizada, dándole prioridad a la cooperación entre los miembros de la comunidad. La actividad principal de la zona es el cultivo de maíz, mandioca, almidón, algodón, petit grain, poroto, soya y sésamo. Además, es común que todas las familias críen gallinas y varias crían cerdo, vacas y caballo.

La iniciativa no introdujo ningún producto adicional a este rubro, pero su éxito se arraiga en los cambios a la organización de las personas y el acceso a los productos y servicios que han contribuido a la mejora de la productividad, la calidad y las posibilidades de venta de los productos.

La distribución de la población económicamente activa, según sectores, muestra una predominante actividad agropecuaria y una escasa participación en los sectores de servicios e industrias. La producción y comercialización se realizaba en forma individual de productos, sin percibir que la cooperación entre los miembros de la comunidad podría tener un impacto mayor sobre la generación de mayores ganancias. Se percibía un ambiente de desconfianza entre los propios productores y de la cooperación Volendam, ya que los altos niveles de pobreza y desesperación causaban un ambiente en donde el crimen era una parte normal de la comunidad.

En cuanto a la fuerza laboral, muchos de los comunitarios migraban a Argentina cada año para el periodo de cultivo y trabajaban en las granjas. En el año de inicio de esta iniciativa, había una sequía que redujo la necesidad de cultivar las tierras y muchos de este grupo, principalmente compuesto de hombres, no tuvo una forma de generar un ingreso como normalmente tenían al salir del país para la trabajar en las prácticas agrícolas.



A diferencia que las otras iniciativas, COVEPA ha tomado el idea de crear una iniciativa para mejorar extensamente la calidad de vida de los beneficiarios. De este modo se puede asegurar la posibilidad de generar una ganancia y al mismo tiempo mejorar la calidad vida de la comunidad. El resultado de la iniciativa no ha sido solamente el incremento de ingresos sino la significativa reducción del crimen, la mejora de las escuelas y una tasa de empleo mucho mayor de lo que era antes de la iniciativa.

La colonia menonita tomó el primer interés en el grupo de paraguayos y es con su auspicio que empezaron este gran cambio. Como ya trabajaban en la tierra, pudieron ofrecerles ayuda técnica simplemente al ofrecer su tiempo de consultoría sobre las estrategias de la actividad granjera. En adición a disminuir el crimen, los menonitas vieron una posibilidad de satisfacer sus deseos de vivir dentro de una comunidad pacífica. No se consideran como parte de la iniciativa más que benefactores y sus actividades agrícolas siguen siendo de la misma forma a cómo eran que antes.

### **3.3.c RECA**

La iniciativa se puso en marcha después de diez años de presencia de los migrantes en la zona. Todos los que llegaron a vivir en sus propias parcelas de tierra valorizaban la tierra como el recurso que les podría mejorar sus posibilidades de generar un mayor ingreso. Durante esos diez años, las familias buscaron formas para cultivar productos en su tierra y formas para trasladar esta producción y beneficiar a sus familias. Estos intentos fueron mayoritariamente de forma independiente, cada uno de los productores buscó las mejores estrategias para a usar en su propia parcela. No fue hasta la organización de la iniciativa que se lanzó la producción sistemática y entonces aumentó el volumen de los bienes producidos. Aunque la iniciativa empleaba prácticas no usadas en la zona y con personas que no tenían experiencia en el cultivo, la experiencia de vivir por diez años en la zona y los constantes intentos de cultivar productos silvicultores estimularon su éxito.

Los agricultores en la zona llegaron en una condición muy complicada, sin apoyo de las entidades gubernamentales y con una constante amenaza de malaria. Iniciaron sus trabajos de descubrimiento de las tierras y luego percibieron además que en esa zona las tierras no eran

como en sus lugares de origen (los migrantes eran normalmente del sur y el este del país). Por otro lado, les fue muy difícil para ellos buscar apoyo externo a la zona, ya que había múltiples disputas con los gobiernos de Acre y Rondonia, lo cual dificultó la atracción de la inversión externa. Debido a estos desafíos y otros problemas, comenzaron a reunir y a crear un discurso para encontrar una forma alternativa para mejorar sus vidas y adaptarse al clima y forma de vida de la población local. Juntando sus conocimientos de la organización y la cooperación, las personas que venían de otras partes del país y la población local empezaron a familiarizarse con las actividades de los pobladores y conversar entre todos para la eventual cooperación. Fue en estas reuniones que generó el idea de implementar los sistemas agroforestales (SAFs) y en que escogieron las especies de plantas nativas y regionales que llegarían a ser los productos que iban a comercializar.

Es difícil clasificar la población principiante de esta organización, ya que su situación de vida en el momento de iniciar la iniciativa era muy similar, pero sus experiencias eran muy diferentes. La gran mayoría provenía de lugares muy lejanos y distintos, pero había algunas personas locales involucradas también. También llegaron pobladores de zonas urbanas y rurales, con y sin familias. Entre las características similares que se pueden encontrar dentro de los socios de la iniciativa están: la situación en que se encontraban durante su llegada a la zona de Novo California; ser nuevos en un lugar, poseer una parcela de tierra distribuida equitativamente, tener una necesidad para realizar una actividad económicamente productiva a base de la parcela, falta de oportunidades de financiamiento, sufrir de grandes incidencias de malaria y, finalmente, estar sin apoyo comunitario. Fueron estas condiciones circunstanciales, y no las historias compartidas, y las prácticas complementarias de producción las que empujaron a esta comunidad a organizarse y desarrollar la actividad de la producción silvicultora a través de los SAFs.

En sus materiales de postulación, resaltaron los siguientes aspectos como las principales razones que los impulsaron a llevar a cabo la iniciativa:

- Necesidad de encontrar una forma alternativa para vivir y producir en la Amazonia
- Demarcación de las tierras sin ningún apoyo

- Ataque de malaria y otras enfermedades
- Falta de apoyo gubernamental, particularmente educación y salud
- Necesidad de proteger al medioambiente

Estas condiciones previas a la iniciativa muestran una circunstancia en la cual los pobladores de la zona encontraron una desesperación para romper la multitud de barreras que enfrentaron para establecer un ambiente de vivir que les permita un grado de bienestar y un futuro con la oportunidad de vivir vidas sanas y seguras.

Este es el único caso analizado que tiene un grupo de personas que no comparten una historia en común y que no tienen la costumbre de realizar las actividades económicas en que la iniciativa se especialice. No habían trabajado en la tierra de esta forma antes y no se conocían por una historia común y compartida. Las razones de su éxito han sido el generar una iniciativa con probabilidades de éxito y el querer mejorar la calidad de vida de los participantes, además de la gran necesidad que tenían de organizarse y la experimentar nuevas formas de utilizar sus recursos. El no haber tenido un método común en sus formas de usar la tierra, les permitió empezar desde cero para encontrar la mejor solución a su necesidad de desarrollarse como comunidad.

Aunque no es el común denominador entre estos casos, la formalización de este grupo a pesar de su desconexión con el trabajo de cultivo de tierra y entre los mismos participantes, tanto la necesidad que tuvieron como comunidad como la posibilidad de movilizarse gracias a una nueva tecnología (los SAFs) permitió una implementación exitosa del establecimiento de esta iniciativa.

### **3.3.d CauQUEVa**

Esta comunidad posee una tradición larga de la producción de hortalizas que forman la base de la iniciativa. La calidad de las hortalizas y algunos cultivos de origen andino, como las diversas variedades nativas de papa, maíz, oca, y ulluco, son muy altas en la Quebrada de la Humahuaca.

También se cuenta en menor escala con producción de frutales, flores y, dentro de la ganadería, ovinos, caprinos y bovinos; con la elaboración de algunos subproductos como quesos y artesanías de lana y cuero. La región está conocida por su producción de variedades únicas de papas, productos que se puede cultivar fácilmente en esta zona y que han sido tradicionalmente la comida principal de estas comunidades.

En esta vasta área que incluye tres departamentos de la Provincia de Jujuy (Tumbaya, Tilcara y Humahuaca), viven y producen alrededor de 2.300 familias de productores (un 50% de la población de la zona), de los cuales cerca del 90% son pequeños productores. La casi totalidad de los pobladores son indígenas. Estos porcentajes colocan el cultivo de productos agrícolas como la principal actividad económica de la zona, proveyendo la mayoría de los ingresos y los trabajos. La falta de rentabilidad de la actividad provoca a una emigración a otras zonas del país y a otros países para la búsqueda de oportunidades económicas.

Mientras que el conocimiento de los productores para las técnicas de producción es amplio, tienen un desconocimiento de técnicas de empaque y presentación, carencias en información acerca de probables mercados de consumidores y la falta de promoción de los productos regionales. La región cuenta con una tradición milenaria en la práctica de la agricultura, lo que conlleva una fuerte carga de conocimientos que constituyen una forma de vida tradicional.

Dentro de los obstáculos a la mejora en estas condiciones, el programa distingue los próximos:

- 1) Los productores no tienen disponibilidad de tiempo en el momento de la cosecha para atender otras ocupaciones como la de realizar la venta por sus propios medios, lo que pone a la opción por el intermediario en un plano de comodidad y de seguridad, que sólo podría ser reemplazada por las inexistentes o incipientes organizaciones.*
- 2) Los pequeños y medianos productores de la Quebrada no tienen acceso al crédito bancario y el intermediario (aunque a veces muy caro) es la única fuente de financiación a cosecha.*

*3) Muchos de los intermediarios son dueños de puestos en el mercado concentrador de Jujuy, por lo que para poder entrar hay que pagar lo que comúnmente se llama "derecho de piso". Tal es así que muchos productores han hecho el intento de vender por su cuenta y han obtenido el mismo precio en el mercado que en sus ventas directas.*

Debido a esta situación, la producción de las hortalizas no había sido desarrollada para superar estos desafíos previamente al inicio de la iniciativa. Con el apoyo de la iniciativa, los productores han logrado superar algunos de estos obstáculos, facilitando el transporte y el acceso a los mercados.

Las bajas rentabilidades de los miembros de la comunidad de productores inspiran una producción de subsistencia, en lugar de una producción que podría incurrir un ingreso para aumentar la seguridad de vida de los participantes.

Esta iniciativa claramente muestra una necesidad de mejorar los aspectos comerciales de los productos y suele hacer esto para aprovechar de las actividades económicas que ya se encuentran activamente realizando en la actualidad y en los años anteriores. La producción de papas de origen andina es la actividad principal de la iniciativa y suele aprovechar de las diferentes especies ya siendo producidos en la zona. Adicionalmente, la iniciativa utiliza el conocimiento de los campesinos rurales, ya que las prácticas de producción no son sujetas a mejora ni a cambio, sino se intenta mejorar el acceso a transporte, crédito y las oportunidades de venta (incluyendo puestos en los mercados locales, tiendas de venta en otras partes del país y exportación internacional).

### **3.3.e Artesanías de Colombia, S.A.**

La comunidad de artesanos en esta iniciativa no está restringida a un territorio local; viven en varias regiones de Colombia. Tampoco está uniforme su producto final, ya que fueron incorporados a la iniciativa después de ya haber generado una actividad económica basada en sus productos artesanales. Todos los participantes en la iniciativa están incorporados en cadenas

productivas pequeñas que unieron a Artesanías de Colombia y aunque pueden sumar otros participantes, la gran mayoría ya llevan tiempo practicando su actividad. Mientras que los participantes no comparten una experiencia de trabajo en conjunto, su experiencia en hacer los productos artesanales en sus cadenas locales sí fue desarrollada tras un proceso de trabajo comunitario que tiene raíces mucho más largas que sus experiencias en la iniciativa.

Adicionalmente, en muchos de los casos, los artesanos incorporan materiales locales en sus artesanías, productos que han sido tradicionalmente incorporados y que no aparecen en artesanías en otros ejemplares de la misma categoría de productos. La implementación de estos productos hace que los productos sean únicos a la zona de donde provienen. Adicionalmente, son materiales que tradicionalmente se han usado con anterioridad.

Como parte de sus inicios desde el gobierno central, en 1995 se condujo un Censo Artesanal en el país para captar como era la situación de los artesanos. Identificaron más que 58 mil artesanos, que en promedio destinan más del 70% de su actividad a la producción de artesanías. El 57.1% de los artesanos realiza su producción utilizando herramientas simples, 24.4% totalmente a mano. Solamente 3.5% de los artesanos comercializa sus productos con otras regiones del país. Las cifras presentadas aquí generadas a través de la encuesta del Censo Artesanal presentaron dificultades que la iniciativa analizó con la intención de hacer un plan de acción para resolver las debilidades que vieron en este sector.

De este modo, se instigó un proceso de unir diferentes redes de artesanos en el país, consolidando las prácticas y trabajando para unir los mercados con los compradores, trabajando tanto en los temas de control de calidad como de las estrategias y logística de la venta. La experiencia de cada beneficiario no es uniforme, pero todos usan materiales primas locales y comparten una historia de participar en cadenas de artesanías locales.

Previo a la iniciativa, las cadenas locales ya existían por años y habían consolidado sus prácticas en esos momentos. La iniciativa Artesanías de Colombia hizo el trabajo de unir estas cadenas locales, trabajar con ellos para mejorar sus productos tomando en cuenta las demandas de los consumidores para facilitar la venta. Esto ha funcionado para aumentar el volumen de la exportación de productos artesanales del país. Según la iniciativa, el aspecto más importante de

su trabajo que ha resultado en una mejora en la capacidad de crear el éxito es que se basaron sus estrategias de desarrollo en los resultados de la encuesta artesanal que se realizó antes de consolidar la iniciativa. Según los materiales de postulación, con los resultados de la encuesta, diseñaron sus estrategias para unir las redes artesanales, tomando en cuenta los desafíos principales del sector y promoviendo arreglos puntuales a estas debilidades.

### **3.3.f Flor de Llankakahua**

La comunidad en esta parte de Puno no tiene una tradición de hacer cultivos de pesca. Sin embargo, las actividades de la iniciativa sí tienen una raíz en el año 1986 con el primer intento de la creación de la cooperativa pesquera en ese año. Los fracasos destruyeron la iniciativa en ese momento, pero su reinicio años después llegó a crear una iniciativa con mejores prácticas que llegaron a resultar en mayores ganancias

El primer intento de la organización fue en el año 1986 con el lanzamiento de la Cooperativa Pesquera. Sin embargo, este modelo organizativo no funcionó, ya que no se podía mantener al día las personerías jurídicas de cada gestión. La iniciativa sufrió de debilidades a su manera de operar y dejó de funcionar por varios años.

En la época previa al presente proyecto, la cooperativa pesquera obtuvo un préstamo que entre bienes y enseres (botes, redes, alevines, etc.) entregados por el Instituto para el Desarrollo del Sector Informal (IDESI) en un monto de US \$ 34,000. Al perderse la mayoría de los 100,000 alevines sembrados por déficit de conocimiento en cuanto al uso y manejo de una tecnología adecuada (tamaño de alevines y la amenaza de la avifauna local, cambios de temperatura para el traslado de un ambiente a otros, cambio de costumbre en alimentación, etc.). La pérdida de los alevines resultó en la inhabilidad de la iniciativa de devolver el préstamo y se generó una gran cantidad de deuda.

Al llegar el fiscal actual de la organización en el año 1996 encomendado por el IDESI, se empezó a ejecutar un plan de rescate de algunos bienes prestados. En lugar de ejecutar un plan de cierre, el fiscal pensó en la posibilidad de reflotar la idea primigenia de los pobladores. Observó que los recursos potenciales, como la calidad del agua, el laboratorio y el interés de la

población por una nueva oportunidad, podrían contribuir a una situación favorable. Pensaron en la necesidad de reunir nuevos fondos para mejorar la calidad de vida y las oportunidades para los pobladores del área. Consiguieron US\$ 4,000 para hacer una primera importación de ovas de los Estados Unidos en 1997 y se convirtieron en los primeros importadores de ovas en esa época.

En el caso de la cooperativa inicial, deben su fracaso al desconocimiento en los diversos criterios para la alimentación, sanidad, manejo y mejoramiento genético. Un segundo aspecto que contribuyó a los fracasos anteriores fue la debilidad en cuanto a la organización de los participantes. Se hace necesario que los mecanismos de participación y gestión favorezcan un crecimiento sobre lo que vendría a ser una gestión colaborativa entre individuos y grupos.

Los siguientes aspectos fueron escritos por la iniciativa con la intención de mostrar los elementos principales que contribuyeron a su éxito:

- *La producción de truchas en su modalidad extensiva y la necesidad de evaluar las restricciones que surgen en cuanto a conservar el potencial del ecosistema.*
- *La posibilidad de diversificar la crianza en pozas y jaulas.*
- *Los requerimientos financieros para cooperar con los costos de alimentación para el caso de la crianza en jaulas.*
- *Las regulaciones y garantías que requieren las entidades financieras para acceder a préstamos*
- *Los avances de conocimiento sobre la producción de ovas embrionadas y las cantidades de ovas extranjeras que era necesario todavía adquirir en cantidades que bordean las 300,000 y los costos que implican.*
- *El sexo de alevines, sabiendo que las hembras consumen menos.*
- *Las 120 TM de truchas producidas y vendidas en un año.*
- *La sostenibilidad ambiental de la iniciativa, ya que observan que hay suficiente espacio para la cría en jaulas en 230 has.*

El cultivo de truchas en el altiplano peruano no es una actividad tradicional de la zona, pero al intentar esta iniciativa dos veces, los participantes de Flor de Llankakahua han aprendido los aspectos técnicos del negocio. El hecho de que tuvieron una primera experiencia de aprendizaje



sobre la actividad económica casi 15 años antes de su intento actual, junto con el fuerte reconocimiento del impacto de esto, muestra que la iniciativa valoriza mucho esta experiencia y el conocimiento que les dio el proceso de aprendizaje sobre los aspectos necesarios para sostener una iniciativa exitosa.

### 3.3.g Conclusiones

No ha sido necesario el empleo de prácticas tradicionales para el éxito de las iniciativas de generación de ingreso, aunque en los casos estudiados, los ejemplos que trabajaron con actividades nuevas tomaron un largo tiempo de implementación y de fracasos antes de establecer su iniciativa. En los casos de iniciativas que empleaban prácticas de producción vinculadas con las actividades que ya realizaba la comunidad, enfrentaron menos complicaciones y enfocaron sus estrategias de mejora en la introducción de nuevas tecnologías para la productividad y/o la facilitación del acercamiento con los mercados de compra, a través de la facilitación de transporte o la mejora en el proceso de comercialización.

Principalmente, dentro de los materiales de postulación, se destaca tres aspectos que componen el análisis de sus condiciones desde antes de la iniciativa versus durante su realización.

1. El nivel de conexión que la iniciativa tiene con las actividades económicas de los participantes antes de su implementación.
2. La mejora en la productividad a través de nuevas tecnologías y nuevas estrategias de comercialización.
3. La filiación de los productores a su proyecto, o en otras palabras, el compromiso que tienen para trabajar en conjunto.

<b>Iniciativa</b>	<b>Actividades Previas</b>
Lét Agogo	Tradición de producción Mejoras en prácticas Productores con filiación
COVEPA	Tradición de producción Mejoras en prácticas Productores con filiación
RECA	Tradición reciente de producción

Cauqueva	Tradición de producción Mejoras en prácticas
Artisanos de Colombia	Tradición de producción Mejoras en prácticas Productores con filiación
Flor de Llinkakahua	Tradición reciente de producción Mejoras en prácticas Productores con filiación

En dos de los casos, RECA y Flor de Llinkakahua, no experimentaron con prácticas tradicionales de producción, ya que ellos no realizaban la actividad económica que proponía la iniciativa desde hace mucho tiempo. En RECA, los inmigrantes a la zona del noroeste del país tuvieron que enfrentar nuevos desafíos de condiciones no favorables del cultivo agrario, el desconocimiento de sus vecinos la falta de organización grupal/municipal, entre otros factores. La implementación de los SAFs en esta zona fue el principio de una iniciativa exitosa que lograba un alto nivel de producción y márgenes de ingresos que facilitaron la mejora de condiciones de sus miembros. Pasaron 15 años desde que comenzaron sus esfuerzos y desde que empezaron a organizarse hasta el momento de su postulación al concurso, los cuales estuvieron llenos de desafíos y de logros. En el caso de Flor de Llinkakahua, los participantes tuvieron una mala experiencia antes de lograr su éxito actual, ya que en su primer intento, perdieron una gran cantidad de su producción debido al mal manejo de las tecnologías. En el segundo intento, 20 años después del primero, lograron usar sus lecciones aprendidas para mejorar su conocimiento técnico y la organización entre los socios para realizar esta actividad de forma exitosa. Ambos casos tuvieron momentos buenos y también fracasos antes de llegar a ser considerados como exitosos. Sus esfuerzos lograron el éxito esperado después de muchos años (en ambos casos fueron más que 20). De este modo, aunque estas actividades no tuvieron orígenes vinculados a la experiencia laboral de las personas involucradas, trabajaron directamente en la mejora de su actividad productiva por un tiempo largo antes de establecer una mejora significativa en los ingresos de sus participantes.

En los cuatro casos de iniciativas que realizaron sus actividades económicas basadas en prácticas tradicionales, tres de los cuatro han pasado por un periodo de mejoras en el proceso de

producción, implementando nuevas tecnologías a la mejora de la calidad y a la eficiencia de sus prácticas de producción. Ha habido solamente una iniciativa, CauQUEVa, que declara que no han trabajado en mejorar la productividad. Esta iniciativa dice que sus miembros poseen un conocimiento superior acerca de la producción de las múltiples especies de papas, ya que han sido su forma principal de proveer comida de subsistencia a los miembros de sus familias y que no hay otras partes de mundo donde posean este mismo tipo de conocimiento. La consolidación de su actividad para la mejora en los ingresos ha sido la consolidación de las oportunidades de venta en los mercados locales y la mejora en las posibilidades de transportar los productos a estos centros comerciales.

Sin excepción, todos los casos han atribuido una parte de su éxito al proceso de aprender a trabajar en equipo y de organizarse para el mejor beneficio de todos los miembros. Eso está cierto desde las iniciativas más pequeñas, como COVEPA y Flor de Llanekahua, hasta la iniciativa más grande, Artesanías de Colombia. Aunque el discurso de Artesanías de Colombia y Let Agogo no involucra la mejora de una comunidad geográficamente singular, sus comunidades son los contribuidores en las industrias en que trabajan, artesanías y productos lácteos, y estos grupos valorizan la mejora del bienestar de sus comunidades y la organización que se requiera para tomar el control de estas industrias. En ambos casos, han adoptado sistemas de unir cadenas locales, y ha sido una prioridad capacitar a los productores para asegurar la mejora en calidad y eficiencia de los productos. A través de esta forma de incluir y hacer participar a los productores, las iniciativas también han sacado provecho de la mejora en la organización para optimizar sus capacidades con el fin de generar ingresos y mejorar las condiciones de vida de los beneficiarios.

### **3.4 Motivos de Participación**

Aunque el entendimiento profundo de los motivos de los participantes requiere una investigación profunda de entrevistas y análisis contextual, a través de la descripción de la iniciativa hecha por los participantes y el análisis de entrevistas conducidas por los especialistas de la CEPAL, podemos determinar los beneficios que la iniciativa les da a los participantes y los factores que

instigaron la creación y participación al comienzo de la iniciativa. Con esta información, es posible determinar algunos de los factores que han contribuido a la motivación de los participantes. El material disponible incluye una larga descripción de las metas, razones de empezar, factores que consideran exitosas, descripción de participantes, etc. Dentro de estas secciones respondidas, es posible ver cuáles son los beneficios y las necesidades. Adicionalmente, en tres de las iniciativas, complementaron esta información con un análisis del proyecto conducido por especialistas contratadas por la CEPAL que realizaron un viaje al sitio de la iniciativa y condujeron entrevistas con los participantes para responder algunas preguntas que surgieron después de la inicial evaluación de la postulación. Estos materiales no contribuyen el mismo tipo de información al respecto de los motivos de la sociedad que un estudio de caso podría dar, pero al estudiar estas seis iniciativas, podemos llegar a concluir a través de los materiales mencionados, cuales son los motivos de los integrantes de participar en las iniciativas en tres categorías: motivación individual, motivación comunitaria y motivación nacional. Es probable que ninguno de estos tipos de motivación son exclusivos y que trabajan en conjunto para motivar a los participantes a que se involucren.

Al analizar los motivos de los participantes por sus lealtades a los intereses individuales, locales o nacionales, se ve una reflexión de estas afiliaciones a través del grado de involucramiento de la iniciativa en proyectos que contribuyen a la mejora de las condiciones de los miembros de la comunidad no afiliados a la actividad productiva. Es decir, en los casos en que se crean programas de educación o salud dedicados a temas no directamente relacionadas con la productividad de la actividad económica, se nota una aproximación al proyecto de desarrollo que considera el bienestar de la comunidad total, y se puede determinar cuales son las partes de la comunidad que reciben este tipo de beneficios para su bienestar.

Los miembros de la iniciativa deberían considerar tanto sus ganancias personales como las mejoras potenciales de la comunidad entera; esta motivación determina no solamente la participación sino también la reinversión de las ganancias a modo de construir programas que integralmente mejoran la capacidad humana de la comunidad.

### **3.4.a Lét Agogo**

Los integrantes a Lét Agogo son pequeños productores ganaderos que están ubicados en diferentes zonas del país. Son ganaderos por profesión en diferentes comunidades locales en regiones distintas de Haití y los productores no interactúan como si estuviesen en una comunidad geográficamente conectada. En este caso, la iniciativa está diseñada para cumplir con objetivos relacionados con la mejora de la productividad de la industria nacional. Los objetivos específicos de la iniciativa, descritos por la iniciativa misma, son:

- Aumentar la eficiencia de la producción de leche.
- Crear pequeñas unidades de transformación de leche (micro-lecherías) que constituyan una salida nueva con mejores ingresos para los pequeños productores.
- Formalizar las micro-lecherías con importante participación campesina.
- Contribuir al refuerzo de organizaciones profesionales del sector lechero.
- Aumentar la participación de las mujeres en las organizaciones profesionales.
- Contribuir al auge de la organización profesional lechera al movimiento social en general.
- Incrementar los ingresos de las familias campesinas afín de mejorar sus condiciones de vida.
- Contribuir a la estructuración social del sector ganadero y, en particular, del sector de la leche.

Vemos que se prioriza la industria como el enfoque principal de las metas. Su única mención al beneficio específico a personas es cuando mencionan la mejora de ingresos de los pequeños productores. Como el sujeto de la iniciativa no es el campesino normal, sino es el pequeño productor de leche, podemos inferir que el enfoque de la iniciativa no es el desarrollo de la vida rural en todos sus aspectos, sino es el desarrollo de la contribución campesina a la industria lechera haitiana y, como beneficio de ello, la mejora de la condición de vida de los ganaderos rurales del país y sus familias.

Esa distinción nos muestra que Lét Agogo orienta sus esfuerzos hacia la mejora de la producción o en crear beneficios adicionales puntuales para la comunidad. Por lo tanto, la iniciativa ofrece

tener la opción de pertenecer a un grupo que recibe apoyo tecnológico, capacitación y estrategias para la mejora de la comercialización de sus productos.

Las operaciones de la iniciativa, aunque enfocadas en la mejora de las prácticas del negocio de la industria, están basadas en una misión que se considera el bienestar del pueblo de Haití. Los participantes son pequeños productores rurales en situación de pobreza y la iniciativa prioriza la mejora del ingreso de las familias rurales como uno de sus objetivos.

La estrategia de mejora, iniciada con el estudio conducido por ONGs, incluye la mejora del país a través de la industria lechera. En sus materiales de postulación, han mostrado una necesidad de mejorar la industria específicamente porque la ven clave a la integración de la experiencia agrícola-rural con la economía nacional de Haití:

*Resulta difícil imaginar que el país se desarrolle sin una gran participación del sector agrícola, participación que debe efectuarse mediante una modernización y una provisión de capital a favor de las unidades campesinas.*

*Revalorizar la producción nacional contribuye a:*

- *aminorar la dependencia externa.*
- *reducir el presupuesto que el Estado otorga para las importaciones, que como permite garantizar la seguridad alimentaria del país.*

No es solamente el objetivo de la iniciativa exclusivamente el ingreso de los participantes, sino es la importancia del desarrollo nacional a través de la mejora de la productividad de los campesinos ya involucrados en la producción lechera.

Aunque la meta ya discutida aquí, la mejora del sector ganadero haitiana, es algo primordial en el discurso de los miembros de la iniciativa, es importante destacar que las ganancias individuales es una motivación principal de los socios de la iniciativa. Para los campesinos, esta innovación en las tecnologías de producción y la organización detrás de la marca Lét Agogo para la venta organizada significan una verdadera oportunidad económica. La leche producida en la unidad

campesina se vende entre 10 y 12,5 gourdes (moneda de Haití) por litro. En 2001, antes del programa, se vendía en Limonade entre 4 y 8 gourdes.

Los campesinos participantes en la iniciativa reciben un ingreso mayor y también un acceso a la tecnología necesaria para no perder la leche como previamente ocurría. Debido a la poca tecnología anteriormente presente en el proceso de los ganaderos, muchas veces la leche no alcanzaba a llegar desde los pastoreos a los centros de venta sin pudrirse, ya que los campesinos tenían que llevar la leche a pie recorriendo distancias largas. Su participación en Lét Agogo les permite asegurar que su producto tenga acceso a centros de abastecimiento seguros y que no echa a perder el producto que hacen.

Mientras que la iniciativa cuenta con un discurso institucional acerca de la mejora de la industria lechera haitiana, existe dentro de su modelo una expectativa de participación por el motivo de mejorar la seguridad económica de los participantes individuales.

### **3.4.b COVEPA**

En esta iniciativa, el grupo de beneficiarios se caracterizan por ser paraguayos de viviendas rurales que están en la región de San Pedro, Paraguay. Esta zona cuenta con altos niveles de pobreza y las comunidades de Cuatro Vientos y la Escalera no tienen mucha educación ni oportunidades para mejorar sus condiciones. La suma de los dos grupos es alrededor de 1.800 personas o 300 familias y la forma más común de generar ingresos está en que los hombres viajan a zonas agrícolas en argentina para trabajar en las cosechas estacionales.

Existen muchos beneficios que mejoran la calidad de vida de los comunitarios más significativamente que el simple aumento de ingresos. La iniciativa se basa en un territorio local y único, y han invitado a todos los miembros de la comunidad para trabajar en conjunto y recibir de forma comunitaria los beneficios de la iniciativa. La Colonia Volendam ha tomado el rol principal de liderar la iniciativa, guiando los métodos de trabajo y el diseño de la organización, y de proveer recursos financieros y técnicos. Debido a esta estructura, los materiales de postulación fueron escritos por los líderes de la iniciativa y reflejan el tono de patrocinador y beneficiario, usando palabras como “orgullosos” en su evaluación del progreso de los paraguayos.

Para los propósitos de esta investigación, se detallarán los motivos de los paraguayos beneficiarios y no los miembros de Volendam, ya que la pregunta acerca de la motivación suele investigar las razones del grupo en problemas para mejorar sus condiciones por medio de una nueva estructura de organización y emprendimiento.

La comunidad paraguaya está trabajando como un grupo unido para su objetivo principal: la mejora de la calidad de vida de su comunidad. En sus materiales de postulación, destacan lo que significa su uso de las palabras “calidad de vida”:

*Es importante aclarar que cuando hablamos de mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades, entendemos que es el mejoramiento de su propia estima, sus hábitos alimenticios, sus propios entornos, sus hogares, los accesos a la comunidad, la formación integral de los productores, oportunidades de desarrollo humano y de sus familias.*

Adicionalmente, los postulantes mostraron que un factor importante al éxito de la iniciativa es la forma de participación que, en su estructura, inspiró a los comunitarios para asumir los valores de la iniciativa y entonces ver mejores niveles de éxito debido a sus convicciones con los objetivos. Ellos lo describen de la siguiente forma:

*La metodología desarrollada tendría que ser la adecuada, participativa, práctica, vivenciales de manera a que ellos puedan internalizar los aprendizajes paulatinamente y aplicarlos en sus vidas cotidianas. Transversalmente se trabajó la promoción de la capacidad emprendedora entre otros.*

La iniciativa ofrece no solamente mejor conocimiento técnico, sino un camino para mejorar la calidad de vida total de los miembros de la comunidad, incluyendo a los jóvenes y mujeres. Han construido un colegio de enseñanza media que no existía previamente y han reparado las falencias colegios de enseñanza básica, proveyendo mejores oportunidades para que los jóvenes pudieran acceder una educación.



Adicionalmente, la iniciativa ha incorporado las mujeres amas de casa en los procesos de generación de ingreso a través de trabajos que se pueden realizar en sus casas. Estas son la elaboración de dulces mermeladas y envasado de productos. Estas actividades benefician a la iniciativa porque les da la posibilidad de producir productos a un precio más alto que involucra el producto bruto y les da la flexibilidad a los miembros de la comunidad que tienen la necesidad de cuidar de niños en casa.

La calidad de vida entonces es la principal motivación de la participación en la iniciativa, ya que prometen una mejora en aspectos integrales en las vidas de todos. Es difícil aislar los componentes de los beneficios de la iniciativa, ya que su discurso se basa en los aspectos comunitarios. Sin embargo, está claro que ha habido un aumento en los ingresos de los participantes. Por el diseño de la iniciativa de incluir proyectos en los que puedan participar jóvenes y mujeres, los beneficios esperados no se limitan a la generación de ingreso. En este caso, la sensación de comunidad está fuertemente establecida.

### **3.4.c RECA**

Los socios de RECA han iniciado la iniciativa debido a su necesidad de establecer una actividad económica para vivir sin vulnerabilidades. Al llegar a la zona, se enfrentaron con una situación precaria: la dificultad del cultivo de sus tierras, el obstáculo del abandono del gobierno local, la imposibilidad de atraer inversión, casos numerosos de malaria y dificultades del transporte. Su situación requería un cambio total en la forma en que se adaptaran la tierra a sus necesidades y en la manera en que se utilizaban los recursos que tenían. Más allá que la necesidad fundamental de crear una actividad económica productiva, establecieron una iniciativa que cuida varios otros aspectos de sus vidas que necesitarían un esfuerzo común para lograr el cambio y de esta forma todos se beneficiaron de la organización y mejoraron su calidad de vida. Para hacer esto, prestan su atención a los aspectos del bienestar de las personas, más allá de las actividades directamente relacionadas al ingreso, y han incorporado proyectos educacionales y proyectos de salud que han logrado la disminución de los casos de malaria. Los participantes de RECA están involucrados para mejorar su ingreso y su calidad de vida.

Dentro de la sección anterior sobre las actividades previas de RECA, se mostraba que esta iniciativa fue la única que se formó sin un grupo de personas que compartían un conocimiento sobre este tipo de producción agraria. Atribuimos esto a la gran necesidad que el grupo tuvo para utilizar sus parcelas de tierra y que hubo una carencia de alternativas. Esta desesperación se aplica a sus motivos, ya que no había muchas opciones adicionales a la ejecución de esta iniciativa. La distancia a los centros comerciales limitaba su capacidad para desarrollar otras actividades económicas y la falta de escuelas de la zona limitaron las opciones que los jóvenes tendrían para educarse sin tener que cambiarse de área. Debido a esta situación, llegaron a establecer esta iniciativa como un organismo que responde a las necesidades integrales de los beneficiadores.

Los socios de la iniciativa son las personas que poseen tierras desde alrededor del año 1980 a través de una política de redistribución de las tierras gestionada por el gobierno brasileño. El gobierno ofreció parcelas de tierra a un precio muy reducido para atraer la inmigración a la zona y estimular la producción agraria en ella. Llegaron inmigrantes de todas las partes de Brasil, llegando desde el sureste hasta el extremo norte. Los que llegaron no compartían un perfil similar, ya que sus experiencias de vida diferenciaron antes de su llegada a la zona. Lo que sí se puede decir es que todos los que llegaron estaban trasladando sus familias enteras debido a la falta de oportunidades económicas en sus áreas de origen, de esta forma se formó el grupo. Es posible que muchos tuvieran razones adicionales para migrar, pero tenían en común la falta de oportunidades económicas en sus áreas de origen.

Al llegar a la zona, se encontraron sin apoyo gubernamental ni asociación que les podría contribuir a un proceso de cultivo de las parcelas. La tierra no era tradicionalmente cultivada—es por eso que distribuyeron la tierra a precios tan bajos—y ni los pobladores locales ni los inmigrantes tuvieron el conocimiento para sacar provecho de la tierra. Debido a estos problemas, los agricultores comenzaron a reunirse y barajar las posibilidades de organizarse para sobrevivir en estos difíciles momentos. Incluyeron pobladores locales de la región y los migrantes para contribuir diferentes opiniones y conocimientos a la discusión. En estas reuniones, compartieron sus conocimientos acerca de la cosecha de sus tierras y cada uno contribuyó su conocimiento individual. Empezaron a conversar acerca de la implementación de

los sistemas agroforestales, especificando plantas fructíferas nativas de la región y provenientes de otras regiones del país. Elaboraron entonces un proyecto con el apoyo del gobierno de Acre y Rondonia y lo presentaron al Obispo de Acre, que los puso en contacto con una institución de Rio de Janeiro llamada CERIS, que les ayudó a reformular el proyecto para empezar a postular al apoyo financiero y técnico.

El primer organismo para aprobar el proyecto y ofrecer recursos fue la entidad holandesa CEBEMO, que proveyó los recursos para la primera implementación de 200 hectáreas de SAFs, donde plantaron frutas y castañas. Desde este punto, han atraído más inversión para aumentar la producción y han expandido los tipos de productos que cultivan, actualmente trabajando con una variedad amplia de productos silvicultores y han asegurado un ingreso digno para las familias asociadas.

Al describir los propósitos de la iniciativa en sus materiales de postulación, han mostrado una preocupación importante por el bienestar total de las familias asociadas:

*"Somos una organización de pequeños agricultores que vimos una forma organizada en conjunto para organizar, implantar, beneficiar y vender nuestros productos. También trabajamos en la educación de nuestros afiliados a través de la capacitación y formación de los asociados. Y nuestro objetivo principal es la búsqueda de la mejora en la calidad de vida de los hombres en el campo a través de la plantación y la recuperación de las áreas alteradas".*

Muestran en esta descripción una clara preocupación por la mejora de la calidad de vida de los participantes y todas las personas que se encuentran en las mismas situaciones precarias en el campo.

Debido a la buena producción y los resultados de esta, han establecido otros componentes de la iniciativa que suelen mejorar otros aspectos de la calidad de vida de su comunidad. Esto refleja una consideración para el bienestar total de la comunidad dentro de los principios de la iniciativa. Estos aspectos adicionales incluyen programas educacionales para los jóvenes y los adultos, en adición a programas de saneamiento de personas para evitar la malaria.

En términos de educación, han establecido programas para la educación de los jóvenes y la alfabetización de los adultos. Algunos jóvenes de la comunidad han empezado a dar clases de lectura para la mejora de la alfabetización de los adultos de la región. Adicionalmente, han construido una escuela (EFA-Escuela Familia Agrícola) para la enseñanza de las prácticas técnicas de la producción local. Implementan sus clases con la pedagogía de alternancia, un sistema de estudio en que se queda en la escuela para estudiar 15 días y vuelvan a sus casas por otros 15 días para usar lo aprendido en las parcelas de sus familias. Esto permite la socialización de los jóvenes de la comunidad y una estandarización fundamental del conocimiento y de las prácticas de implementación de los productores de la zona. Adicionalmente, provee una oportunidad para que los jóvenes se capaciten sin la necesidad de emigrar a otra zona para estudiar. También hay un equipo establecido que es parte de la iniciativa y que se enfoca en buscar oportunidades para la capacitación de sus socios, sea para cursos realizados externamente o fondos para facilitar la capacitación grupal en su espacio. Para realizar esto, han construido un centro de capacitación para hacer clases grupales.

Otro trabajo educacional que están realizando es un proceso de certificación de las familias con al apoyo del organismo IMAFLORA. Las familias de la iniciativa pueden recibir una Certificación Forestal o una Certificación Social Participativa ACS, lo cual les provee ayuda educacional en temas directamente relacionadas con su actividad económica. La posibilidad para titularse con certificaciones es otro motivo para las familias de trabajar en la iniciativa, ya que existen oportunidades para educarse.

En términos de salud, han realizado la capacitación de 10 microscopistas para hacer exámenes de malaria a la comunidad. Adicionalmente, han apoyado un proceso de capacitación para los asociados para aprender acerca de la salud alternativa a través de la homeopatía y la fitoterapia. Estos esfuerzos han ayudado a disminuir los casos de malaria.

Tanto la necesidad económica como comunitaria ha llegado a la creación y la ejecución de esta iniciativa. Los socios están involucrados en el bienestar de toda su comunidad y mientras que la actividad económica es la primera preocupación de la iniciativa, los programas adicionales que han proveído oportunidades para educarse a los socios muestra una preocupación para el

desarrollo de los participantes en formas no directamente relacionadas con la productividad de la tierra y la comercialización.

#### **3.4.d CauQUEVa**

Esta iniciativa cuenta con un grupo de socios campesinos e indígenas que viven en este altiplano argentino y tienen acceso o son dueños de las tierras que usan para la iniciativa. Tienen una larga historia de producción agrícola y por lo tanto sus estrategias de producción están optimizadas para sacar provecho de estas actividades. Los productores viven dentro de una zona en común pero sus casas y parcelas de tierra están extendidas a través de un espacio grande de tierras difíciles de cruzar. Debido a estos factores, el concepto de comunidad entre los productores está restringido porque no residen o trabajan en un lugar donde se pueden ver con mucha frecuencia. Sin embargo, existe una comunidad a nivel regional de los productores debido a su vinculación con la actividad cultural y económica de la producción de papas andinas.

Los socios de la iniciativa se cuentan con adultos mayores, jóvenes y mujeres dentro de sus rangos, todos con conocimiento y tradición de cultivar productos agrícolas en sus propias parcelas de tierra. Debido a los altos niveles de pobreza en la zona, los socios no tienen muchas posibilidades de salir de la pobreza, al menos que emigren a otras zonas nacionales e internacionales para encontrar oportunidades de generar un ingreso. Muchos pero no todos de ellos han tenido la experiencia de comercializar sus cultivos, pero en estos casos siempre han experimentado con condiciones no favorables para generar márgenes de ingreso sustanciales.

Los objetivos de la iniciativa son:

- *Producir 8,25 has de papas andinas para su comercialización al cabo de 1 año.*
- *Realizar un programa de capacitación y asistencia técnica en el campo, capacitaciones (previa a siembra, manejo de cultivo y después de la cosecha) para los productores involucrados en el programa y capacitaciones en procesos de industrialización para los que operen en la planta.*
- *Industrializar, promocionar y comercializar la papa andina. Obtener certificaciones de buenas prácticas agrícolas y de calidad de procesos.*

- *Realizar conservación in situ de todas las variedades encontradas en la región.*
- *Revitalizar antiguas prácticas culturales vinculadas a la producción, a la comunidad y a las ceremonias tradicionales.*

Como se puede ver en los objetivos establecidos por la iniciativa, existen dos principales áreas de desarrollo: la mejora de la actividad económica y la conservación de la cultura y los productos que tienen un origen en las formas de vida de los pobladores de la zona. Al incrementar la producción, capacitar a los productores, proveerles asistencia técnica y facilitar la comercialización, la iniciativa promueve las estrategias de producción para que los productores generen mayores ganancias de sus inversiones en el trabajo. Al priorizar la conservación de las especies de papas y la revitalización de las prácticas culturales de la producción, la iniciativa se preocupa de vincular la cultura y las normas de las actividades practicadas a la mejora de las estrategias de generar ingresos.

En su formulario de postulación, se habla de sus razones por considerar la producción de cultivos andinos como ligados a la cultura de la zona:

*Nosotros creemos que en nuestra región la producción y la cultura están íntimamente ligadas, por lo tanto el rescate de ambos tiene un valor trascendente. Una propuesta que integre mejoras en la situación económica, en la calidad de vida, que contemple una mejor retribución por los productos de la tierra y del propio trabajo, que valore las prácticas culturales y las costumbres, que introduzca nuevos conocimientos y puentes de contacto con un mundo que se ha modernizado a un ritmo infinitamente superior sin perder los valores de la propia cultura, es un proyecto que apunta a lo mas profundo de la dignidad humana.*

Se busca, entonces, una manera de modernizar que incorpore las prácticas antiguas de su zona con las posibilidades de sacar provecho de ellas en una forma que respeta los productores. Al buscar la “dignidad humana”, la iniciativa muestra una preocupación por la construcción de

aumentar las capacidades de la comunidad para mantener su estilo de vida y al mismo tiempo abrirse a la modernidad.

Al participar en la iniciativa, los socios reciben ciertos beneficios que complementan su producción y comercialización. Pueden asistir sesiones de capacitación en una gran diversidad de temas, incluyendo la alfabetización, la mejora en las prácticas técnicas y ecológicas en la agricultura, la formación de recursos humanos (comercialización, créditos, administración, capacitación y comunicación) y herramientas de negociación. Para realizar estas sesiones, construyeron un Centro de Capacitación ubicado entre medio de todos los socios. La existencia de este centro ha facilitado la incorporación de un gran número de socios en los programas de capacitación, pero debido a las largas distancias entre productores, todavía no se puede mantener estas sesiones con la regularidad deseada.

Además de las capacitaciones, los socios reciben el apoyo logístico que es el transporte de sus productos a los centros comerciales en la región. Este beneficio ha contribuido significativamente al aumento del precio que pueden cobrar para sus productos.

Según las evaluaciones realizadas por la CEPAL, los socios atribuyen mucho de su éxito al esfuerzo en común:

*(Los socios) perciben cambios favorables importantes, una nueva situación entre el ahora y el antes, el que atribuyen a haberse saltado intermediarios en forma directa, a partir de su esfuerzo y organización. Perciben que ello se basa en el propio esfuerzo organizado, y no en salvadores externos, aunque valoran fuertemente a sus técnicos aliados que los han acompañado estos años. Los dirigentes y líderes de la cooperativa perciben además que todo lo que se logra es porque se trabaja directamente para ello.*

Observamos que los socios tienen un agradecimiento con los técnicos que les han ayudado a mejorar sus prácticas de producción. Sin embargo, la característica que más valoran como contribución a su éxito es el impacto del trabajo duro que han invertido para mejorar sus propias circunstancias. Este reconocimiento de un trabajo bien hecho

les permite futuras circunstancias en las que se sigue invirtiendo un esfuerzo organizado con el fin de cambiar sus propias circunstancias.

CauQueVA es una iniciativa que cuenta con un grupo de socios beneficiarios quienes han exitosamente logrado la mejora en sus condiciones de producción agrícola. Valoran significativamente la relación entre las prácticas actuales de producción y la antigua forma de vida que trabajaba por muchos años en la creación y el cultivo de los productos de la zona, principalmente las papas andinas. Los beneficios recibidos (que incluyen capacitaciones, apoyo en transporte y la oportunidad de generar ingreso sin cambiar sus estructuras de vida) han creado una actividad y una continuidad en su producción que significa mucho para las posibilidades de continuación de la actividad.

Mientras que los cursos de capacitación en temas no directamente relacionados con el éxito de la actividad económica (la alfabetización de la comunidad) existen, la preocupación principal de la iniciativa es el aumento de ingresos a través de una actividad económica que incorpora la cultura en las estrategias de aumento de ingresos. No crean un gran sentido de comunidad local entre los productores, pero sí han creado una comunidad entre los productores campesinos de la zona que permite el aumento de ingresos desde los trabajos locales en casa y al entrenar a los jóvenes en recursos humanos, dan oportunidades para aumentar los conocimientos sin tener que emigrar a otra zona.

#### **3.4.e Artesanías de Colombia, S.A.**

Artesanías de Colombia tiene como misión contribuir a la mejora del sector artesano como generador de ingresos, mediante el empleo de tecnologías apropiadas que garanticen calidad y eficiencia en su gestión y alcance financiero. La comunidad participante está extendida tras muchos espacios geográficos al incorporar diferentes cadenas productivas de artesanos. Debido a esta distancia, no se puede hablar de una comunidad local sino de una comunidad de productores artesanos colombianos que están vinculados a través de su oficio compartido.



Una de las metas principales de la iniciativa al momento de conducir el censo artesanal y diseñar la iniciativa fue la de construir la industria artesanal colombiana para aumentar las exportaciones y mejorar las condiciones de los productores. Esto ha resultado en la identificación de una comunidad de productores que se encuentra geográficamente dividida entre las once cadenas productivas en diferentes zonas rurales del país. La unificación de estos productores es a través de su participación en el proyecto nacional de producción artesanal. Trabajan entonces en un proyecto común de mejorar las condiciones y los beneficios a los artesanos de esta industria, además de posicionar la imagen del producto artesanal colombiano en el mercado internacional.

La capacitación de los productores es un elemento central a la iniciativa, ya que en cada una de las cadenas se prioriza la mejora en las habilidades de los productores. Han sido capacitados en temas técnicos relacionadas con sus prácticas de producción (ej. El tratamiento de madera, el uso de mopa-mopa, implementación de técnicas tradicionales, entrenamiento en procesadores de fibra, etc.). Adicionalmente, han recibido capacitaciones en estrategias de diseño, comercialización y en la administración empresarial.

Los objetivos de la iniciativa tienen tres enfoques, destacadas en los materiales de postulación:

- *Corto plazo: consolidar la integración de los diferentes actores, agentes y entidades de apoyo en objetivos comunes de productividad y competitividad.*
- *Mediano: dar sostenibilidad a las cadenas productivas.*
- *Largo: fortalecer y desarrollar la vocación exportadora regional desarrollando las ventajas competitivas.*

Esta articulación de las metas en relación con la forma en que se espera desarrollarlas en el tiempo, muestra que el objetivo final es el de la creación de la vocación exportadora de productos artesanales colombianos que sea efectiva y ventajosa.

Lo que no está explícitamente presente dentro de esta articulación de metas es una mención del bienestar social del grupo. No hablan de la educación, la salud, la seguridad ni la felicidad de los participantes ni de sus familias y comunidades locales. Una posible razón por la exclusión de

este concepto es que la iniciativa es simplemente demasiado grande y extendida como para basar su discurso en los aspectos totales de las vidas de los participantes. La iniciativa trabaja con 6.500 personas, lejos el caso más grande de este estudio, y sus cadenas locales existen en comunidades geográficamente extendidas que cursan todo el territorio del país. Al llegar a este nivel de organización de personas con el fin de realizar una actividad económica productiva, es posible que sus labores estén enfocadas a mejorar los detalles en búsqueda del logro de las metas productivas y comerciales que tienen. Como son muchas comunidades locales que están involucradas en esta iniciativa, simplemente podría existir una carencia en la habilidad organizacional de incorporar la discusión de las condiciones que se viven en el campo en el discurso de las metas de la iniciativa.

Sin embargo, aunque no está explícitamente estipulado en los materiales de postulación, se entiende que la iniciativa presta atención al bienestar de los participantes a través de su manera de responder a los problemas en el sector artesanal que articularon en el estudio del censo. Vieron en este caso que los márgenes de rentabilidad generados por los artesanos eran muy bajos y que la mejora de este sector de producción era particularmente impactante, debido a la gran cantidad de personas involucradas, particularmente mujeres, ya que las mejoras no eran tan costosas. Identificaron que la actividad era principalmente ejecutada por mujeres amas de casa, en muchos casos ellas eran las únicas proveedoras de ingresos. Valorizaron el efecto que la mejora de condiciones sobre este grupo de ciudadanos podría tener sobre el desarrollo del país, y entonces decidieron dedicar el tiempo y las inversiones iniciales a la mejora de este sector.

Aunque no se expresa la idea del bienestar de los participantes en la iniciativa, se entiende que sus propósitos son, además de la mejora de la productividad y rentabilidad de la industria de las artesanías colombianas, el bienestar como un factor secundario de impacto, simplemente por el mejoramiento de las condiciones y las rentas generadas por la actividad. El hecho de trabajar con una comunidad grande de muchos productores a través de todo el país muestra nuevos desafíos para vincular la necesidad de generar dinero y al mismo tiempo asegurar un desarrollo económico equitativo que mejore la calidad de vida de los participantes.

### **3.4.f Flor de Llinkakahua**

En Flor de Llinkakahua la participación de los 31 socios se basa principalmente en el desarrollo económico de la venta de truchas y alevines de truchas en el altiplano peruano. Se gestiona la iniciativa como una empresa cooperativa y se concentra en la capacitación de los socios y la profesionalización del proceso de cultivo. Además, para satisfacer la necesidad de contar con técnicas apropiadas, se contrata a profesionales para hacer ese trabajo. Los socios están todos involucrados en el proceso de toma de decisiones y además lideran comités de temas específicos para que el grupo dé los mejores pasos para fortalecer la productividad de sus actividades.

En sus descripciones de postulación, destacan la importancia que esta actividad tiene para la comunidad y muestran que casi 300 personas se han beneficiado positivamente por estas labores, siendo familiares de los socios, empleados de la iniciativa o miembros de la comunidad que se benefician del aumento del nivel de ingreso. La iniciativa está situada en una comunidad local pobre y por lo tanto ven su desarrollo como un caso que provee un beneficio para toda la comunidad, ya que la creación de empleo dentro de una comunidad local sin oportunidades económicas tiene una significancia indiscutible. Además, destacan varias veces la falta de oportunidad económica en su comunidad como un motivo que los impulsó a desarrollar la actividad.

Los materiales que se entregaron de esta iniciativa abren un discurso acerca de los motivos y las condiciones tras la creación inicial de la Cooperativa Pesquera en 1986 en la comunidad, sin embargo mencionan estos elementos sobre la iniciativa cuando se formalizó en el año 2003.

Varias cosas acerca de su motivación en 2003 son claras: querían recuperar el dinero gastado, los socios tenían el conocimiento ganado de las experiencias anteriores, existía una necesidad de oportunidades económicas, ya existía una infraestructura básica para la actividad y el fiscal del estado, Pedro Ramos, fue para examinar la situación y recuperar los fondos. Esos factores muestran un conjunto de factores que inspiraron la nueva concepción del proyecto. Sin embargo, no son tan claras las razones iniciales que tuvieron estos 31 socios para trabajar en la iniciativa y cuál es su posición dentro de su comunidad local.

Se sabe que es su aspiración emplear más miembros de la comunidad, como destacado en su material de postulación:

*"Una de nuestras metas es mantener un trabajo sostenible para los miembros de la asociación y propiciar trabajo eventual para pobladores no socios".*

La información de postulación también muestra el perfil de los socios:

*"Todos los socios y socias que conforman las asociaciones cuentan con DNI, se ha constatado que los socios y directivos pueden escribir, expresarse en castellano y Quechua y sacan cuentas con facilidad.*

*De los 31 socios unos 12 están de 50 años para arriba y el menor tiene 31 años. Son 28 varones titulares y 3 señoras titulares.*

*Dentro de la organización se encuentran 5 profesores, dos quienes están jubilados. Ellos cuentan con un ingreso más estable. Un socio además de la actividad de crianza de truchas puede realizar otras actividades de asistencia técnica, pero la mayoría de los socios dependen de la actividad del proyecto. Otros complementan su ingreso con la actividad de crianza de ganado alpacuno. Dos socios llegan a tener hasta 400 has de pastos naturales.*

*En conjunto calificaríamos como un grupo de personas de mediana pobreza para abajo. La mayoría es de raza indígena y en menor número con rasgos de mestizaje criollo. La mayoría vive en el ámbito rural alrededor de las lagunas".*

Esta descripción de los socios comunica varios puntos importantes que pueden contribuir a una descripción más integral de la identidad de los socios y por tanto sus motivos. Primero, los socios tienen un perfil diferenciado: 2 de los 31 poseen tierra, algunos tienen otros trabajos, sus edades y niveles de educación varían. Segundo, lo que se puede entender como un factor común entre los participantes es su pertenencia a la misma comunidad que vive alrededor del lago. Y finalmente, los socios tienen un nivel variado de dependencia en la iniciativa, algunos experimentan con otros recursos para ganar un ingreso y otros están sin esa posibilidad. Este último punto es curioso ya que la diferencia de necesidad podría afectar los niveles de compromiso que los socios tienen con la iniciativa. Sin embargo, los materiales de postulación

están creados desde una voz de un grupo unido con un enfoque técnico en los pasos necesarios a seguir para lograr éxito en la iniciativa.

### 3.4.g Conclusiones

Iniciativa	Motivos
Lét Agogo	Individual/nacional
COVEPA	Individual/comunitario local
RECA	Individual/comunitario local
Cauqueva	Individual/comunitario de productores
Artesanos de Colombia	Individual/comunitario de productores
Flor de Llinkakahua	Individual/ comunitario local

En todos los casos, los motivos de los participantes se basan principalmente en las necesidades de los individuos participantes. Es decir, que se puede determinar en cada iniciativa que las ganancias principales son las mejoras de ingreso de los socios o participantes en la iniciativa. Sin embargo, en cada una de las iniciativas también se encuentra un fuerte énfasis dentro del discurso de la iniciativa sobre el fenómeno del desarrollo grupal. Es dentro de la definición del grupo que se notan las diferencias en la motivación de los miembros. Algunos se basan en el desarrollo total de la comunidad local e incorporan proyectos de mejoras en educación, salud y otros conocimientos de la comunidad. En otros casos, se habla de la forma en que mejoran las estrategias de producción y comercialización de la actividad económica.

La identificación de un grupo no es igual en cada una de las iniciativas—algunas se encuentran con obstáculos de distancias largas y no pertenecen a la misma comunidad local. En estos casos, el desarrollo grupal se puede referir a las personas que están involucradas en la industria, el grupo de pequeños productores unidos por su participación en la misma industria que es el enfoque de la iniciativa.

Lét Agogo tiene una fuerte motivación del desarrollo nacional, ya que atribuyen el problema principal del sector ganadero de Haití a la importación de los alimentos. La comunidad Haitiana tiene una consciencia de la necesidad de consumir los productos nacionales ganaderos, ya que la ganadería es una actividad principal de los campesinos rurales del país. Debido a estos factores,

la creación de la marca Lét Agogo ha sido un acto de orgullo para los productores a decir que contribuyen significativamente al desarrollo nacional del país a través de su trabajo de mejorar la industria ganadera.

COVEPA, RECA y Flor de Llinkakahua sí tienen un fuerte énfasis en el desarrollo de la comunidad local y muestran esto en sus labores de crear sistemas educativos dentro de sus comunidades para mejorar la educación de personas que no contribuyen directamente a la iniciativa. Adicionalmente, COVEPA y RECA han incorporado elementos de la mejora en la salud de los miembros a las funciones de sus actividades. Al ofrecer los recursos para este tipo de inversión, muestran una clara preocupación por el bienestar de la comunidad local. En comparación con las otras iniciativas, estas tres son las únicas que operan únicamente dentro de una comunidad local enfocado en mejorar las condiciones para la gente residente de esa comunidad.

Las iniciativas Artesanos y CAUQUEVA enfatizan la comunidad entre los productores. Esto varía un poco del tipo de motivos de Lét Agogo, ya que dentro del discurso de Artesanos y CAUQUEVA, no tienen un énfasis en el desarrollo nacional de sus países respectivos. Lo que sí comparten es la necesidad de mejorar sus infraestructuras y capacidades de fortalecer la industria específica para beneficiar a las personas más necesitadas y más involucradas en la actividad. La idea en estas dos iniciativas es establecer una industria que disminuye el gasto del ingreso a las personas intermediarias para asegurar que los productores mismos se beneficien de su trabajo. En este sentido, han creado la imagen de una comunidad de productores que pertenecen a la misma industria y que tienen un imagen de ser personas usualmente pobres, que viven en sectores rurales y que finalmente están mejorando su calidad de vida a través de su trabajo en las industrias.

Dentro de todos los casos, se destacaba la mejora en las condiciones económicas como la razón principal por la cual gestionó la actividad económica. La importancia de los resultados prometidos a los beneficiarios es la razón principal de establecer las iniciativas. Sin este deseo de aumentar los ingresos, no habrían creado iniciativas que se basen en una actividad económica, sino en programas de unificación comunitaria. Recordando que la generación de ingresos a un nivel personal es un factor de motivación fundamental, agregamos las afiliaciones comunitarias

como otro elemento interesante que analizar, ya que la motivación adicional de un proyecto en grupo podría afectar el grado de compromiso. En estos casos, los grupos de afiliación fueron distintos (entre grupos comunitarios locales y grupos de productores en una industria compartida).

En tres casos (Artesanías de Colombia, Lét Agogo y CAUQUEVA), se concibe una comunidad de productores afiliados por su profesión y su objetivo de trabajar para el desarrollo de su industria y de esta forma contribuir al desarrollo nacional del país. En los otros tres casos (Flor de Llanekahua, RECA y COVEPA), se concibe una comunidad geográficamente unida y se enfocan en la mejora de las condiciones locales a través de la actividad económica. Aunque las representaciones de los motivos de los participantes varían entre los grupos que destacan la comunidad local o la comunidad de productores, el elemento de ganancia personal está presente en todos los casos.

### **3.5 Financiamiento**

El objetivo de esta sección es analizar la forma en que las iniciativas se han financiado, explorando las diferentes etapas de la formación de las iniciativas desde el comienzo de las ideas hasta el establecimiento de instituciones existentes y los procesos de financiamiento que cada una de las etapas experimentó antes de llegar a funcionar como lo hacen hoy son.

Lo ideal es que las iniciativas cuenten con un plan para financiarlas que disminuya la dependencia en fuentes de financiamiento fuera de su modelo de negocio y deberían hacer una transición desde un periodo de crecimiento dependiente de finanzas externos hacia un modelo de autogeneración de ingresos.

Para lograr una estabilidad económica, las iniciativas de generación de ingreso rural requieren un tipo de financiamiento para apoyar sus actividades económicas y mejorar los procesos de organización, producción y comercialización. Debido a las metas de las iniciativas de mejorar el ingreso de sus participantes, es claro que un enfoque principal es la estabilidad de la actividad y un flujo constante de ingresos. Para lograr esta estabilidad y prosperidad económica, es

necesario implementar una actividad económica productiva, involucrar a los miembros y empezar su camino hacia una estabilidad económica, pasos que requieren de un tipo de capital monetario inicial para invertir en el establecimiento de las normas de la actividad. Este capital puede ser difícil de obtener para muchos grupos, aunque sus ideas sean buenas, ya que existen muchos obstáculos al acceso a crédito para pequeños productores rurales que no poseen crédito ni bienes para el uso de garantías. En todos estos casos estudiados, la fuente de financiamiento ha sido un tema que contribuyó significativamente a los planes de desarrollo de la actividad económica.

La pregunta presente en este análisis es saber quiénes fueron los proveedores de los fondos iniciales y cuales han sido los modelos de financiamiento de las iniciativas ahora que tienen un grado de éxito. ¿Planean independizarse de fuentes externas? ¿Están realizando sus actividades de lo que se genera directamente de sus actividades económicas y sin apoyo económico externo ?

Los materiales de postulación incluyen un componente que relata la situación económica de cada una de las iniciativas, obligándolas a presentar sus datos económicos e información acerca de sus planes de sostenibilidad. Cada iniciativa presentaba información distinta, dificultando el análisis de los datos de las iniciativas de una forma uniforme. Al analizar la imagen económica de cada iniciativa dio por sí mismo, podemos saber cómo las iniciativas han estructurado sus sistemas de financiamiento para asegurar una constancia en las actividades económicas de las personas involucradas.

### **3.5.a Lét Agogo**

Esta iniciativa es el producto de un estudio que condujo la ONG Veterimed de la Republica Dominicana y la rama francesa de la ONG Veterinarios Sin Fronteras (VSF), en conjunto con otros organismos (Fonds International de Développement Economique et Social y PROTOS). Debido a los resultados de este estudio, se generó la idea de iniciar un programa de organización de micro lecherías en el país. Se reconocía la gran cantidad de productores que ocupaban la actividad económica de producir y vender la leche y vieron el gran beneficio que este sector



podría generar en el país. Este estudio principal, un factor que ha determinado muchos factores de éxito, fue financiado por las ONGs que lo dirigieron.

De este modo, las ONGs involucradas contribuyeron los fondos para iniciar el proyecto con fin de crear una industria lechera que involucraba a los campesinos y generaba mejor producto a mejor precio.

Como se puede notar en el cuadro que sigue, el financiamiento de la iniciativa se co-financia entre los socios de Lét Agogo y con los recursos de otros organismos. Mientras que la contribución de los beneficiarios es solamente un 11% (en el último año), su inversión de una cantidad significativa de dinero implica un compromiso con el éxito de la iniciativa que requiere la colaboración de los socios para no sacrificar sus inversiones.

Fuente de financiamiento:	Monto del financiamiento en USD		
	En los últimos 12 meses	Total desde que se inició el proyecto	Recursos comprometidos en el futuro
a) Beneficiarios o usuarios directos	US\$ 37 000,00	US\$ 82 000,00	US\$ 110 000,00
b) Otras fuentes de financiamiento			
1.Cordaid	US\$ 150 000,00	US\$ 290 000,00	US\$ 580 000,00
2.Oxfam GB	US\$ 31 200,00	US\$ 31 200,00	0,00
3.VSF	US\$ 64 000,00	US\$ 64 000,00	US\$ 150 000,00
4.CARICOM	US\$ 10 000,00	US\$ 10 000,00	0,00
5.Intermon	US\$ 30 000,00	US\$ 60 000,00	US\$ 30 000,00
<b>TOTAL</b>	<b>US\$ 322 200,00</b>	<b>US\$ 537 200,00</b>	<b>US\$ 870 000,00</b>

Veterimed obtuvo financiamiento para crear la primera Unidad de Limonada, pero ante el éxito de ésta, en menos de un año, 5 otras Unidades fueron creadas con el apoyo de organizaciones nacionales. Estas organizaciones son: Bionet a Cayes, Kros e Intervet a Jacmel, VETERIMED a Bon-Repos, ATAD a Verrettes y Joven Agrónomos en Ouanaminthe. Las 5 unidades creadas después del primer éxito se realizaron sin fondos externos pero con una serie de recursos significativos de las organizaciones que apoyaban su generación. Es decir que no requería ningún capital adicional para establecer estas otras ramas, pero se utilizaba la infraestructura de las inversiones iniciales para extender los beneficios a estas nuevas unidades. En el momento de postulación, existía también seis otros grupos en espera de un apoyo técnico de VETERIMED

para lanzar su producción en Arcahaie, Thomaseau, Terrier-Rouge, Léogane, Kenskoff y Marmelade.

La inversión inicial tuvo un impacto tan grande que la ONG se podría seguir en funcionamiento y efectivamente expandir sus funciones significativamente sin mayor necesidad de financiamiento externo.

Para Lét Agogo, buscar financiamientos externos importantes no es necesariamente la mejor solución, ya que atribuyen mucho éxito a sus decisiones estratégicas tomadas por el grupo que inició el trabajo que resultó en la iniciativa. Además de evitar que la asociación u ONG se encuentre en una situación de dependencia “excesiva” con respecto a los proveedores de fondos, la toma de decisiones en materia de finanzas resulta más realista y fiable. En otras palabras, con financiamientos limitados, cada decisión tomada requiere el apoyo de los socios y cada esfuerzo laboral recibe la mayor dedicación a las metas diarias de la iniciativa. Al arriesgar sus propios ahorros, todos están interesados en asegurar el éxito del programa y entonces el éxito de sus inversiones.

La lechería inicial en Limonade está compuesta según el siguiente esquema:

- 45% en manos de los productores de leche de la asociación APWOLIM
- 26% en manos de la asociación de agentes veterinarios-campesinos
- 30% en manos de la ONG VETERIMED

Debido a la integración posterior de las otras lecherías, no está aún disponible la información publicada acerca de su distribución de fondos. Sin embargo, el modelo que la primera unidad de Lét Agogo nos muestra que existe un fuerte sentido de propiedad por parte de la asociación de productores y la asociación de veterinarios afiliados con la iniciativa.

Lét Agogo dependía significativamente de fuentes de financiamiento externo en los primeros momentos de la iniciativa, y desde ese tiempo, ha logrado incorporar fondos de los participantes en la sostenibilidad de las operaciones. No hacen mención en cuanto a un autofinanciamiento en el futuro, ya que han estado trabajando en la incorporación de otras entidades a su grupo. Sin embargo, el hecho de comenzar a recibir parte del capital directamente de los beneficiarios, el

cual representa un 11%, muestra que la dirección de esta iniciativa es depender de los participantes para hacer de esta actividad una actividad sustentable en el tiempo.

### 3.5.b COVEPA

Desde sus principios, la iniciativa ha contado con el apoyo financiero de sus vecinos en la Colonia Volendam. Su compromiso con la iniciativa y el capital que pusieron para poner en marcha las actividades inspiró muchos de los éxitos que han tenido. Aunque todavía existe un nivel de dependencia financiera con la Colonia Voledam y con la Fundación AVINA, los beneficiarios están contribuyendo una porción significativa de los fondos totales de la iniciativa.

Entre los años 2002 y 2004, aumentaron los sueldos de los comunitarios un en un 62% (los datos más recientes no están disponibles). En adición a este aumento, todos los miembros de la comunidad invierten un porcentaje de sus ganancias a un fondo común que permite las mejoras en tecnología y en transporte a los centros de comercialización. Los Comités de Productores tienen un fondo común que es recaudado de un 3% de la comercialización conjunta. Este fondo permite la reinversión en los recursos necesarios para seguir sosteniendo y mejorando las actividades, los cuales incluyen el pago de transporte para evitar intermediarios, las compras de los insumos y también los beneficios directos para la comunidad, incluidos los pagos para los colegios y los programas de educación juvenil.

En la tabla siguiente, se ven los montos de dinero en dólares americanos que invirtieron los tres cuerpos contribuyentes: la Colonia Volendam, la Fundación AVINA y los participantes.

	Monto del financiamiento (2 años)	Periodicidad del financiamiento	Compromisos a futuro (2006)
Cooperativa Volendam	57.000	Semestral	30.000
Fundación AVINA	109.000	Annual	---
	42.000	Annual	25.000

Comunidades participantes			
<b>Totales</b>	<b>208.000</b>	-----	<b>55.000</b>
<b>Equival. Annual</b>	<b>104.000</b>	-----	<b>55.000</b>

Aunque la Fundación AVINA y la Colonia Volendam contribuyen una cantidad de dinero mayor que los participantes, la iniciativa ha comunicado en sus materiales de postulación que consideran completamente factible la posibilidad de sostener la iniciativa con las contribuciones de los participantes y la Colonia Volendam, y en este cuadro que explica su situación financiera, parecía que iba a acabar el apoyo de la Fundación AVINA y así quedaría la iniciativa solamente con el apoyo de la Colonia Volendam y los participantes. Sin embargo, atribuyen los rápidos resultados a la habilidad que han tenido de invertir en la infraestructura para sacar mejor provecho de las tierras a través de la tecnología y la capacitación.

Un aspecto importante es la forma en que han logrado las mejoras de infraestructura y recursos de los pequeños productores a través de un mecanismo de crédito. Para este grupo que anteriormente no había tenido ninguna forma de acceder crédito para poder mejorar sus viviendas y huertas, la iniciativa les provee créditos en la forma de insumos que pueden usar en sus actividades económicas. Se le devuelve a la iniciativa el dinero correspondiente al valor de los insumos, una vez que se genera un ingreso gracias a la venta de sus productos. De este modo, los participantes pueden contar con el apoyo de la iniciativa para invertir en sus actividades para generar el dinero, sin involucrarse en un préstamo bancario que no favorece las condiciones de los comunitarios. También, asegura que dentro del rubro de la iniciativa habrá una forma de comercializar estos productos para las inversiones que se hacen de forma individual. De este modo, el riesgo es menor, ya que, las mejoras en productividad y los destinos de venta están de algún modo provistos por el grupo total. Los productores pueden ofrecer mayor calidad y cantidad de productos para aumentar su contribución y, como resultado aumentar su ganancia económica.

Del 3% de ganancias que se destina a la reinversión, este va principalmente para pagar el transporte de los productos a los centros comerciales y para la reparación de las escuelas en la comunidad.

La contribución a los proyectos de la iniciativa entregada por los participantes muestra la convicción de que la iniciativa tiene con los principios de desarrollo para la comunidad y de formar una sociedad de productores sustentable. Para una comunidad rural de Paraguay, el monto de U\$42.000 dólares por dos años de funcionamiento del proyecto es un acontecimiento significativo, ya que no solo vieron un incremento en sus ingresos, sino han creado la norma de invertir una porción de eso a las mismas prácticas que les ayudaron a llegar a tener ese nivel de fortaleza económica. Esta iniciativa dependía significativamente de la Colonia Volendam al momento de iniciar la actividad, y con el tiempo han aumentado su propia reinversión en esta iniciativa.

### **3.5.c RECA**

*Esta iniciativa contó con financiamiento externo de distintas fuentes al inicio, hoy en día tiene la capacidad de autofinanciarse.*

RECA ha establecido un sistema financiero sostenible que depende de los ingresos generados a través de la venta de los productos silvi-agrícolas cultivados por los socios de la iniciativa. A través de la producción y la comercialización exitosa, han logrado autofinanciarse sin una dependencia de fuentes externos. Siguen recibiendo apoyo externo (aunque mucho menor que en sus años principiantes) y han hecho una distinción entre las finanzas sacadas de la producción y las finanzas externas, dedicando el uso de las finanzas provenientes de fuentes externas a los programas comunitarios realizados en las áreas de salud y educación. Mientras que en sus inicios, en el año 1989, se dependía significativamente de fuentes financieras externas, en el momento de postulación en 2006, 17 años después, los productores se encontraban con una iniciativa completamente funcional sin una necesidad de adquirir financiamiento adicional.

Después de sus proyectos de modificar sus prácticas silviagrícolas en las tierras de la zona, su estrategia de plantación ha incluido la diversificación de las plantas para el mejor uso del suelo sin agotar a sus nutrientes. Por lo tanto, están trabajando con una gran variedad de productos y su base de ingresos está muy diversificada. Tienen plantados: Cupuaçu, Castanha do Brasil, Pupunheira para frutos e pupunheira para semillas certificadas, acerola, araçá-boi, patoá, abacaba, seringa, copaíba, andiroba, teca, cedro, mogno, cumarú, rambotã, abiu, cerejeira, açai de touceira e açai solteiro, ipê y amarelão. Muchos de estos productos vienen de plantas y árboles solamente provenientes de la zona y sus derivados más comercializados son las pulpas, las semillas o los aceites que tienen valor en el mercado.

Todos los productos tienen un precio fijo mínimo que paga la iniciativa a los productores cuando llegan los productos a la fábrica de RECA. De ahí, la iniciativa lleva los productos para su venta y del costo que generan está comparado con el monto que anticipadamente pagaron a los vendedores. Después de calcular los costos de transporte, mano de obra y aduanas, se distribuye el resto de las ganancias a los mismos productores. De este modo, los productores reciben gran parte del pago por sus productos al momento de entregarlos a la iniciativa. Considerando los cambios constantes de los productos que han encontrado, este mecanismo asegura el precio justo y el pago a tiempo.

RECA distribuye los productos a los diferentes consumidores que los compran. Han hecho acuerdos con fábricas, distribuidores y organizaciones que se encargan de las ventas y la iniciativa vende directamente a consumidores también, de este modo, el sustento son las ventas diversificadas. Mucha de su producción está vendida a fábricas que la usan como materia prima. Este es el caso en su negocio con la empresa Natura, que compra varios de los aceites y los incorpora en sus cremas y otros productos de belleza. En otros casos, su venta es directamente al consumidor. RECA ha establecido varios canales de venta tanto en su espacio geográfico local como en áreas nacionales e internacionales. En su espacio local, la iniciativa ha encontrado vínculos directos con las áreas geográficamente conectadas y sus ventas se realizan al consumidor directamente. A nivel nacional, los productos se comercializan con un representante en Sao Paulo y varios en Río de Janeiro, incluido un representante de RECA, algunos comerciantes directos y con el apoyo de CAPINA, una ONG que apoya instituciones que tienen

en trabajo de origen social y comunitario. A nivel internacional, la iniciativa tiene lazos con la Associação dos Produtores Alternativos de Ouro Preto do Oeste (APA), que exporta el palmito de pupunheira a Francia a través de su programa de comercio justo y solidario. Debido a los diferentes acuerdos locales, regionales, nacionales e internacionales, la comercialización es tan diversificada como la producción.

Los asociados no hacen una contribución directa con dinero. Es decir, no existe una cuota mensual que tienen que pagar para mantenerse afiliados. La mantención de la iniciativa se realiza con los recursos de la misma producción, ya que toda la comercialización está canalizada a través de la iniciativa, provocando una estructura que cobra los costos de la comercialización. Una vez que la iniciativa cobra a los vendedores por los productos, calculan cuánto gastó la iniciativa para realizar esa transacción y se considera ese monto como una parte total de la producción. El resto de las ganancias de los productos se paga directamente a los asociados. De esta forma, los productores reciben un monto directo por sus productos, y no está todo distribuido equitativamente a los socios.

El alcance de la iniciativa permite la mejora de las condiciones. Las familias de la iniciativa tenían en 2006 una renta media de \$750,00 reales (R) por familia en un momento en que el salario mínimo fuera de R\$350,00. La iniciativa trabaja con 364 familias con un promedio de cinco miembros de cada uno, totalizando 1.820 personas.

En el cuadro que sigue, se ve las fuentes de financiamiento provenientes de los asociados y los montos de esto.

Fuentes de Financiamiento	Monto de Financiamiento en Reales		
	Los últimos 12 meses	Total desde que se inició el proyecto en 1989	Recursos comprometidos para el futuro
Contribuciones Monetarias			

a) Beneficiarios directos con aportes económicos (recursos propios)	2.500.000,00	15.000.000,00	3.000.000,00
b) Otras fuentes de financiamiento nacionales e internacionales			
1-PDA	R\$ 200.000,00	R\$ 316.981,00	R\$ 50.000,00
2-Fundação do Banco do Brasil	0	R\$ 370.000,00	0
3-CCFD	0	R\$ 483.000,00	0
4-CEBEMO	0	R\$ 436.848,00	0
5-Conab	0	0	R\$ 402.00,00
Contribuciones no monetarios por parte de los beneficiarios de la comunidad			
1-Coordinadores	11.520,00	218.000,00	11.520,00
2-Lideres	11.000,00	198.000,00	11.000,00
3-Mujeres	15.000,00	27.000,00	15.000,00
Contribuciones no monetarios de trabajo por parte de los beneficiarios de la comunidad			
1-Por parte dos beneficiarios	21.840,00	218.400,00	21.840,00
2-Por parte de la comunidad	10.500,00	105.000,00	10.500,00

La mayoría de las contribuciones de este grafico han sido aportadas por los beneficiarios, lo cual muestra la gran importancia de su contribución a los totales de ingreso de la iniciativa. Las otras contribuciones han sido importantes en sus momentos, pero la mayoría de las contribuciones han acabado ya que la iniciativa logró sostenerse a través de los ingresos producidos por los asociados.

En los materiales de postulación se destaca las funciones de la iniciativa al respecto a los ingresos provenientes de fuentes externas:



*Las donaciones que recibieron en los primeros años sirvieron para el montaje de la asociación (legalización, sede, etc.). Hoy en día las donaciones son usadas para adelantar las acciones relacionadas con la salud y la educación.*

Muestran que la necesidad de mantener la iniciativa con los mismos ingresos es importante, pero siguen aceptando los ingresos adicionales para adelantar los proyectos que tienen para mejorar las condiciones de su sociedad.

### **3.5.d CauQUEVa**

Este modelo de financiamiento cuenta con una porción de los recursos propiamente de los socios y con financiamiento provisto por varios organismos externos. Se prevé que las fuentes de financiamiento pueden acabar en algún momento, aunque muchos de estos recursos están comprometidos para los años futuros. Sin embargo, consideran la posibilidad de que esta estructura de financiamiento tendrá que depender en algún momento de sus propios ingresos y reconocen la diferencia entre los fondos estables y los fondos inestables.

Antes de la iniciativa, los productores recibieron entre un 50-60% de los precios que pagan los lugares de venta en mercados para los mismos productos. Esta diferencia se quedaba con los intermediarios quienes se encargaron del transporte y la venta de los productos a los mercados. Debido a los esfuerzos de la iniciativa de mejorar estas condiciones, han generado mejores ingresos para los participantes, eliminando al intermediario y proveyendo mayores márgenes para los productores.

Como se puede ver en la tabla que sigue, la iniciativa se ha financiado con el apoyo de sus propios beneficiarios y de organismos externos. Mientras que en los últimos 12 meses antes de la postulación al concurso de la CEPAL los organismos externos representaron un 52% del financiamiento, en el momento de postulación solamente tuvieron previsto un financiamiento de fuentes externas de un 32% del financiamiento total. Se detalla como sigue:

<b>Fuentes de financiamiento:</b>	<b>En los ultimo 12 meses</b>	<b>Total desde que se inició el proyecto</b>	<b>Recursos comprometidos en el futuro</b>
<b>a) Beneficiarios directos</b>			
<b>1. Socios</b>	USD 5.292	USD 42.336	USD 10.584
<b>2. CAUQueVa</b>	155.000	1.240.000	310.000
<b>TOTAL Beneficiarios</b>	<b>160.292</b>	<b>1.282.336</b>	<b>320.584</b>
<b>b) Otras fuentes de financiamiento</b>			
<b>1. BID</b>	126.000	235.000	76.000
<b>2. FONCAP</b>	10.000	20.000	0
<b>3.Slow Food</b>	15.000	22.000	25.000
<b>4.Colegio de Ingenieros de Jujuy</b>	1.000	1.000	0
<b>5.Facultad de Ciencias Agrarias</b>	0	Convenios de cooperación	Convenios de cooperación
<b>6.Canadá</b>	0	0	22.900
<b>7.IAF (a través de Asociación Norte Sur)</b>	12.000	12.000	0
<b>8.Ashoka</b>	0	0	24.600
<b>9. Prodar</b>	9.600	9.600	0
<b>TOTAL Externos</b>	<b>173.600</b>	<b>299.600</b>	<b>148.500</b>
<b>TOTAL</b>	<b>333.892</b>	<b>1.581.936</b>	<b>469.084</b>

Esta dependencia sobre fuentes externas de financiamiento se reduce significativamente en las expectativas de la iniciativa, mostrando su interés en aumentar la contribución que ellos pueden generar con sus propias ventas.

La iniciativa ha generado un plan de sustentabilidad que propone mantener sus actividades solamente con los recursos generados por las ventas sin necesitar fondos adicionales. Según sus cifras generadas en 2005, considerando sólo los ingresos correspondientes a ventas de servicios y de algunos productos de la cooperativa, los ingresos propios proyectados para el 2006, alcanzarían a unos USD \$ 83.929, lo que supera los USD \$ 77.779 del costo total correspondientes a 2004. Estas cifras fueron mencionadas directamente en los materiales de postulación y están sacados del cuadro siguiente.

<b>Fuentes</b>	<b>Monto del financiamiento</b>	<b>Periodicidad del financiamiento</b>	<b>Expectativas Futuras</b>
Comercialización de papas andinas (producción de socios)	95.480	Anual (base 2004)	110.000
Venta papas andinas producción cooperativa	24.300	Anual (base 2004)	30.000
Venta de semillas de papa andina	22.500	Anual (base 2004)	25.000
Venta de servicios de aradura	22.011	Anual (base 2004)	25.000
Premio Ashoka 2004-2005 / 2)	6.125	Base anual.	12.250
Premio Slow Food 2004	10.800	Por una vez	-----
Venta de servicios y productos a Slow Food	8.580	Por una vez	15.000
Cuotas de socios	4.260	Annual	5.000
<b>Subtotal recursos propios cooperativa por venta de servicios, reconocimientos y cuotas socios</b>	<b>194.056</b>	<b>Año 2004</b>	<b>222.250</b>

BID cooperación técnica (total 2004-2005 / 2)	19.479	Atribuido como base anual, aunque no se renueva	-----
Embajada de Canadá, para museo y educación cultural	19.120	Por una vez	4.780
Embajada de Australia, para capacitación	7.375	Por una vez	7.375
<b>Subtotal aportes de terceros realizados</b>	<b>45.974</b>	<b>Año 2004</b>	<b>4.780</b>
INTA, para asistencia técnica	-----	Anual, con pago mensualizado	16.800
Comisión municipal El Volcán, por pago servicios de asistencia técnica a nuevos productores	-----	Anual, con pago mensualizado	4.560
Exportación de papa andina procesada a Europa, en alianza con empresa bonaerense.	-----	Estimación de margen neto para la cooperativa	30.000
<b>Subtotal, venta servicios futuros a terceros</b>	-----	Proyección 2005-2006	<b>51.360</b>
<b>Totales</b>	<b>240.030</b>	-----	<b>278.390</b>

Como se puede ver, sus expectativas de ingresos en el año que sigue la postulación es de USD \$278.390.

En la tabla que sigue, la iniciativa muestra los gastos que generan en cada programa:

Actividad	Costo total	Unidades producidas, prestadas o atendidas o servicios población	Costo Unitario
<b>Comercialización de papas y otros productos de los socios</b>	90.300	70.000 kg.	1,29
<b>Producción cooperativa de papas andinas</b>	15.936	3 há	5.312
<b>Producción de semillas de campo</b>	25.500	15.000 kg	1,7

<b>Servicios de aradura, a socios y a terceros</b>	20.160	630 horas	32
<b>Asistencia técnica, capacitación y comunicación</b>	25.164	250 personas, entre cooperados y relacionados	100,66
<b>Administración de fondo de créditos</b>	6.000	Pesos / pesos prestados (tasa pactada de 11%)	0,11
<b>Inversiones en museo</b>	19.120	Construcción 140 m <sup>2</sup> y equipamiento básico	136,6
<b>Administración y coordinación general</b>	15.600	Prorateable en el conjunto de actividades	n/a
<b>Total</b>	<b>217.780</b>	---	---

En el momento de postulación, la iniciativa solía generar \$278.390 pesos argentinos. Según sus cifras de gastos, esto supera el total de gastos, unos \$217.780 pesos, por \$60.000 pesos. Además, la gran mayoría de su ingreso está atribuido a la venta de sus productos y servicios, mientras que los aportes por fundaciones y organizaciones externas están repartidos entre varias, lo cual disminuye la dependencia de una fuente singular de financiamiento.

Según estas cifras presentadas en el año 2005, la iniciativa tiene las posibilidades de generar su propio ingreso al nivel de sostener sus actividades sin necesitar disminuir los ingresos que llegan a los socios. Aunque todavía reciben apoyo de terceros, están considerando el eventual término o disminución sustancial de estos recursos y planificando seguir sus funciones sin el apoyo financiero externo. Si no hubiesen contado con un financiamiento externo en sus orígenes, es posible que no hubiesen logrado el éxito actual, pero ya en el momento de haber establecido sus prácticas y estrategias de venta, la continuación de sus actividades puede seguir sin la dependencia de recursos externos.

Dedican gran parte de sus esfuerzos en lograr la contribución de los diferentes organismos, pero a la vez, planean sostener su actividad con recursos generados por los participantes.

### 3.5.e Artesanías de Colombia, S.A.

Fundado con el apoyo del gobierno nacional de Colombia, la iniciativa tiene un modelo de Desarrollo Local Transferible que se ha implementado con la meta de gestionar cadenas productivas en diferentes partes del país sin mayores inversiones en el manejo de éstas. El financiamiento inicial provino del Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo tecnológico de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FOMIPYME) gestionado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo del gobierno de Colombia. De este modo, crearon el “Programa Nacional para la conformación de Cadenas Productivas en el Sector Artesanal” que llegó a ser Artesanías de Colombia S.A. con el propósito de fortalecer el sector artesanal a través del desarrollo tecnológico y el fomento de las microempresas. Ya está establecido en 15 departamentos y 59 localidades para últimamente mejorar las condiciones del sector artesanal colombiano y de aumentar la exportación de los productos nacionales. Desde sus principios, la iniciativa estuvo fundado y gestionado por el gobierno. Sólo después de generar una ganancia propia ha logrado invertir sus recursos para asegurar la continuación de sus actividades.

En el cuadro que sigue, se nota la distribución de financiamiento. Desde que se inició el proyecto, el gobierno ha invertido Col\$1.756.306.500,00, mientras que Artesanías ha invertido aproximadamente la mitad de esa cantidad, Col\$894.915.016,00, a las funciones de la iniciativa.

<b>Fuente de financiamiento:</b>	<b>Monto del financiamiento / Moneda en la que se reporta: Pesos Colombianos</b>	
	En los últimos 12 meses	Total desde que se inició el proyecto
1- Fomipyme	1.093.581.504,00	1.756.306.500,00
2- Artesanías de Colombia, S.A.	685.988.518,00	894.915.016,00

Con esta cantidad de dinero, la iniciativa ha contratado 77 personas para trabajar en la comercialización, entrenamiento, transporte y gestión. En adición a las personas asalariadas, la iniciativa contaba en 2005 con 6.500 artesanos individuales asociados de quienes la iniciativa compra directamente los productos. Se les paga a los productores una cantidad de dinero de acuerdo con los productos vendidos. La afiliación a la iniciativa significa que los vendedores pueden participar en talleres de capacitación para aprender a mejorar la calidad del producto y pueden vender sus productos directamente a la iniciativa, pero no poseen acciones en la iniciativa y no tienen ningún derecho a la definición de prioridades ni de precios para sus productos. Los productores simplemente venden a la iniciativa después de cumplir con el criterio establecido de la calidad del producto.

Una crítica a la iniciativa ha sido el tratar a los artesanos como simples vendedores, ya que su afiliación no les provee los beneficios de apropiarse de la iniciativa o de tener estabilidad de compra. Sin embargo, debido a la participación en la iniciativa, estas 6.500 personas han aumentado su nivel de ganancias un promedio de 48% entre 2003 y 2005 (el año de postulación). Adicionalmente, la iniciativa muestra un pequeño aumento en el porcentaje del financiamiento que está provisto por la iniciativa en lugar del gobierno, desde un 33% en 2004 hasta un 39% en 2005. Aunque este aumento de cobertura de gastos no es sustancial y la iniciativa no puede cubrir todos sus gastos aún, el aumento de la contribución de la iniciativa muestra el camino a mejorar su capacidad de sostenerse de sus propios ingresos. En solo tres años, han logrado empezar el camino desde una entidad concebida y dirigida del estado a una iniciativa que genera sus propias ganancias a través de la venta de productos artesanales dentro y fuera del país.

En el año 2005 se realizaron ventas por valor de Col\$1.709 millones, cuyo costo de compra es de Col\$1.347 millones, lo que genera una utilidad bruta del 21%. Con estos ingresos se cubre gastos de arrendamiento y servicios de los almacenes, pero los ingresos por venta no alcanzan para cubrir los gastos de los funcionarios dedicados a la labor comercial. Al ser Artesanías de Colombia un grupo de economía mixta donde los mayores aportes son del estado, el gobierno

asume estos costos que en otro tipo de entidad deben ser generados por los ingresos exclusivamente propios.

Adicionalmente, todos los artesanos tienen acceso a un crédito exclusivo para la mejora de la calidad del producto. Esto se consiguió a través de un convenio firmado en 2004 entre la iniciativa y el Banco Agrario de Colombia con el propósito de otorgar créditos para los beneficiarios de la iniciativa con el respaldo del organismo estatal FINAGRO. Esto ha permitido que los artesanos puedan invertir en sus propias actividades de producción, consiguiendo las mejores tecnologías para facilitar la producción y la calidad y, como resultado, vender más a un mejor precio.

Aunque Artesanías de Colombia empezó a funcionar sólo tres años antes de su postulación al concurso de innovación social, lograron establecer una red de productores apoyados por el acceso a crédito, los talleres de capacitación y la apertura de su mercado de venta a nuevos consumidores nacionales e internacionales. Han generado rápidamente un ingreso y, aunque el gobierno aún financia la mayor parte de la iniciativa para apoyar al personal administrativo, los ingresos siguen aumentando y parece factible la eventual sostenibilidad de este modelo. Además, la alta tasa de aumento de ingresos para los productores muestra el gran impacto de la simple mejora de calidad del producto y la apertura a nuevos mercados.

### **3.5.f Flor de Llakakahua**

Esta iniciativa es una organización de 31 socios comprometidos con el trayecto de la producción de truchas. Se preocupan de la estabilidad de los ingresos para los participantes y la mejora de las prácticas para contar con estabilidad económica a través del uso eficiente de tecnología y la inversión inteligente de recursos. Desde 2003, el ingreso promedio de los socios ha incrementado desde s/1,306 anual hasta s/3,000 anual en 2006 (el año en que postularon al concurso), un incremento de 130% en solo tres años. Estas figuras incorporan, en adición al ingreso que llegue directamente a las manos de los socios, el monto de estipendios por viajes, alimentación y la realización de asambleas. Los ingresos provienen de las ventas de la trucha



eviscerada como producto principal y de la trucha ahumada y la venta de servicios por turismo y pasantías.

La distribución del ingreso se realiza mediante el manejo de un Fondo Común. Los socios reciben sus salarios dependiendo de las actividades que han realizado, y no una distribución de las utilidades que ha generado la iniciativa. Sus trabajos varían desde las actividades de vigilancia, trabajo en la directiva y los comités, o trabajos esporádicos. Los afiliados reciben por su participación un diario, un informativo mensual o una distribución de utilidades, y de este modo se mantiene una organización conforme a los logros de la iniciativa y los beneficios personales.

Esta estructura significa que todos los 31 socios deciden la cantidad y el destino de los fondos de reinversión en las actividades, incluidas las capacitaciones y las decisiones directamente relacionadas a la producción y comercialización de los productos. Todas las ganancias que se generan encima de los salarios son destinados a la reinversión. De este modo han comprado un camión y varias incubadoras y han construido el laboratorio y pozas, etc. Su preocupación en la reinversión muestra el compromiso que tienen con la gestión financiera responsable de su iniciativa, ya que en las primeras etapas perdieron una inversión y han tenido que enfrentar una deuda enorme para seguir adelante.

Como se puede ver en el cuadro que sigue, Flor de Llakakahua es una iniciativa que se alimenta constantemente de sus propios ingresos y que no depende mayormente de fuentes de financiamiento externo.

	<b>Monto del financiamiento</b>		
	En los últimos 12 meses	Total desde que se inició el proyecto	Recursos comprometidos para el futuro
<b>Financiamiento monetario</b>			
<b>a) Beneficiarios directos con aportes económicos</b>	S/. 133.857	S/. 287,268	S/. 200,000
<b>b) Otras fuentes de financiamiento,</b>			

nacionales o internacionales			
1- Proyecto Desarrollo del Corredor Puno-Cusco (PDCPC)		S/. 11,550	

En los últimos 12 meses, se nota que no existe ninguna fuente de financiamiento que no provenga de los socios y desde que se inició la iniciativa en 2003 solamente se ha contado con el financiamiento de s/ 11,550 (4% de los totales del proyecto). Se puede clasificar este proyecto como mayoritariamente independiente en el momento de postulación de financiamientos externos y un ejemplo fuerte de una iniciativa que prioriza el crecimiento económico y que ha logrado encontrar la manera de auto-sostenerse con los ingresos de la iniciativa

Adicionalmente es necesario considerar los verdaderos principios de la iniciativa en el momento en que la Cooperativa Pesquera empezó a funcionar. En sus materiales de postulación, no incluyen información completa acerca del origen de la idea para la iniciativa ni del origen del financiamiento. Sin embargo, sabemos que un préstamo estatal recibido por la cooperativa resultó en una deuda de USD \$34.000 (S/. 108,000), un monto significativamente más alto que los ingresos regulares de los socios de la iniciativa.

La falta de información sobre el financiamiento inicial de la Cooperativa Pesquera en 1986 y la resonante deuda que se ha alargado desde esa etapa, muestra que en sus momentos iniciales hicieron una inversión en la infraestructura, probablemente con fondos externos y no lograron crear una iniciativa sustentable a pesar de esa inversión inicial. Sin embargo, la inversión inicial en la formación de la organización, la construcción de la infraestructura básica y el estudio de las buenas prácticas de cultivo tuvieron su impacto una vez que la iniciativa se re-inició en 2003. Por lo tanto, este caso destaca un factor importante en el descubrimiento de la importancia de financiamiento: es importante no solamente tener los fondos para iniciar el proyecto, sino es saber cómo usarlos para aprovechar las inversiones y asegurarse de que el dinero se invierta en la infraestructura y tecnología necesaria para crear una actividad económica exitosa.

En este caso, se caracteriza la estructura de financiamiento como un ciclo de reinversión y autogeneración de ingresos. Los participantes están obligados a trabajar diariamente en las

diferentes tareas para obtener una parte del ingreso y de este modo garanticen una participación activa. Aunque no está claro el cuadro total de las inversiones iniciales en la iniciativa en 1986, se sabe que una cantidad de dinero fue invertido en la iniciativa en ese momento y que los remanentes de la inversión inicial fueron reutilizados en la versión posterior de la iniciativa.

### 3.5.f Conclusiones

Iniciativa	Financiamiento inicial	Financiamiento continuo
Let Agogo	ONG patrocinador de la iniciativa	Financiamiento de los socios y fuentes externos
COVEPA	ONG patrocinador de la iniciativa	Financiamiento de los socios y la ONG patrocinador
RECA	Financiamiento inicial de ONGs	Autosostenible, reciben monto para inversiones sociales aparte
Cauqueva	Financiamiento inicial	Continuación de financiamiento, plan de sostenibilidad
Artisanos de Colombia	Estado	Ganancias de la iniciativa
Truchas	Inversión previa	Ganancias de la iniciativa

El financiamiento de una actividad comunitaria es un paso necesario para el proceso de mejora en las actividades económicas. Generalmente se usa un monto inicial para hacer una inversión en la mejora de tecnologías o en la infraestructura para mejorar la productividad de los participantes. La composición de financiamiento es un tema complejo, ya que las fuentes varían igual que las condiciones que se imponen al proveer el dinero. Sin embargo, para postular al concurso de la CEPAL, es necesario proveer una descripción detallada de las fuentes de financiamiento, tanto al momento de comenzar la iniciativa como durante su desarrollo y sus planes de financiamiento futuro. A través de este tipo de información, es posible detallar la situación para cada una de las iniciativas, determinando la forma en que se han financiado desde sus principios y la forma en que han incorporado recursos financieros de los participantes a los objetivos de la iniciativa.

Todos estos casos comparten algunas características acerca de su forma de financiamiento: iniciaron con un apoyo de financiamiento externo a los recursos de los participantes y cuentan con una estructura de alimentación financiero de parte de los participantes de la iniciativa. Es decir que en todos los casos existe un conjunto de fuentes de financiamiento y que para el largo plazo, estas fuentes están compuestas de ambos recursos externos a los participantes de la iniciativa y recursos de los mismos participantes.

Solo existen dos casos que en el momento de postulación habían dejado de usar recursos externos en sus proyectos: RECA y Flor de Llinkakahua. En el caso de RECA, todavía reciben apoyo externo pero éste está separado del dinero que usan para sustentar la iniciativa y está dedicado a mejorar los programas sociales de la comunidad. Se usa el dinero adicional para dedicar a la mejora en la educación y la salud de la comunidad residente en la zona de trabajo. En el caso de Flor de Llinkakahua, no tienen planes para seguir recibiendo un monto adicional de dinero proveniente de otro organismo y han logrado una estructura que asegura la participación de los socios y, hasta el momento de postulación, una venta estable y fructífera de su producto.

En los otros cuatro casos, todavía dependen de fuentes monetarias externas para la realización de sus actividades. Sin embargo, cada una de estas cuatro iniciativas ha mejorado la tasa de inversión que los beneficiarios invierten a la iniciativa, mostrando un camino a la eventual sostenibilidad financiera de la iniciativa dado una continuación de su modelo de trabajo.

Un aspecto adicional de interés es la implementación de un sistema de acceso a créditos entregado por dos de las iniciativas (Artesanías de Colombia y COVEPA), lo cual es una forma interesante de contribuir a la mejora de la capacidad de la unidad familiar de producir con mejores insumos para poder ofrecer mejores productos. En lugar de depender de la iniciativa para que les entregue mejores herramientas para mejorar la calidad y eficiencia de su productividad, esta forma de proveerles créditos a tasas más favorables que la industria bancaria haría por su afiliación a la iniciativa les permite mejorar sus capacidades individuales. Este tipo de arreglo puede resultar ventajoso para los beneficiarios afiliados a la iniciativa y la iniciativa

misma no tiene que arriesgarse tanto por las inversiones en las capacidades y herramientas de los beneficiarios.

Todas las iniciativas estudiadas necesitaban una inversión inicial en sus ideas y actividades, pero han podido sostener estas actividades a través de una estructura financiera que incorpora un plan de aumentar gradualmente los ingresos generados por los beneficiarios al manejo de la iniciativa.

### **3.6 Estructura Organizacional**

Las iniciativas están clasificadas como organismos de generación de ingreso que buscan mejorar las condiciones de todos los participantes. La forma y el grado de involucramiento de los participantes varían, dependiendo de aspectos que toma la iniciativa para definir la aproximación de un integrante en relación a su contribución. Por un lado, las iniciativas suelen comportarse como empresas que aseguran una rentabilidad significativa. Por otro lado, sus intereses se arraigan en el proyecto del desarrollo rural y mejoran la calidad de vida de los miembros de la comunidad. Cada una de las iniciativas, que suelen mejorar las condiciones de los residentes en espacios rurales, tiene que encontrar una forma de considerar estas dos metas y consolidar su estructura de participación en una forma que responda a las necesidades de su comunidad mientras asegura la rentabilidad de la iniciativa. La consideración de estos dos factores determina la manera en que se considera la voz o participación de los miembros de la comunidad y la forma en que suelen asegurar un mayor ingreso.

El tamaño de la iniciativa puede ser un factor determinante, y dentro de estos casos, será interesante analizar las diferencias en las aproximaciones de las iniciativas al problema de la incorporación de la voz de los participantes en su estructura de toma de decisiones, según el tamaño de la iniciativa. Por un lado, las iniciativas que trabajan con un grupo de participantes pequeño que puede facilitar la comunicación entre el grupo de forma más efectiva, ya que no existen las mismas barreras que una iniciativa grande confronta al vincular las diferentes ramas de su grupo. No es fácil para las iniciativas que trabajan con un grupo de participantes que no están unificados por su espacio geográfico relacionarse con los miembros en conjunto.

Dentro de estos casos, se estudiará la forma en que se incorporan las opiniones de los participantes en el proceso de toma de decisiones, en adición a la manera en que los miembros de la iniciativa participan en los procesos administrativos no directamente relacionados con la producción. A través de este análisis, se espera encontrar una respuesta a la pregunta que cuestiona si las iniciativas pueden generar ingresos y funcionar con una estructura organizacional participativa o si se centraliza el proceso de toma de decisiones sin basar sus decisiones en las indicaciones o inquietudes del grupo.

### **3.6.a Lèt Agogo**

Lèt Agogo cuenta con una estructura participativa que se gestiona desde la ONG que jugó un papel grande en su concepción, la ONG Veterimed. A nivel de las asesorías técnicas y capacitaciones, la administración del proyecto está bajo la responsabilidad directa de Veterimed. En la región Norte del país, Veterimed dispone de un equipo técnico permanente que gestiona todas las actividades de terreno. El equipo recibe el apoyo de la coordinación técnica de Veterimed basada en la sede de Puerto-Príncipe y del equipo de administración en la sede para la preparación de los reportes financieros.

Al empezar la iniciativa, vieron una necesidad para organizar a los campesinos para que su voz pudiera ser representada dentro de la iniciativa. Por lo tanto, se produjo un proceso de decantación y de reagrupamiento que llevó a la creación de una nueva organización: APWOLIM, Asociación de productores de leche de Limonade. De este modo, la organización suele representar que los productores tienen sus intereses más claros y mejor definidos para permitir acciones concretas.

APWOLIM junto con INTERVET (Asociación de agentes veterinarios-campesinos) son los principales socios de Veterimed en la iniciativa “Lèt Agogo” de Limonade, y todas las actividades se llevan a cabo con su colaboración. La asociación APWOLIM consta de 200 ganaderos afiliados y la lechería de Limonade de más de 110 productores socios.

Actualmente la administración de las 6 unidades está bajo responsabilidad total de una dirección constituida por 3 representantes de APWOLIM, 2 de INTERVET y 2 de Veterimed. La composición de esta dirección de los tres cuerpos involucrados muestra un claro involucramiento de los socios de la iniciativa, ya que sus representantes participan directamente en el comité.

Por la naturaleza de la forma en que la iniciativa se generó, trabajando primero en Limonade y después expandiéndose a otras zonas, APWOLIM, compuesto de ganaderos solamente provenientes del sector de Limonade, tiene un rol en la gestión de la iniciativa. Esto se debe a la formalización de esta asociación como socio a la iniciativa, mientras que las otras cinco cadenas de producción de leche han incorporado posteriormente a la iniciativa y tienen un rol menos involucrado. Estas cadenas tienen mucho más autonomía y su relación con la iniciativa es diferente. Solamente cuentan con Lét Agogo para la unión a la marca que genera confianza entre los consumidores, la adaptación de la tecnología a las condiciones rurales haitianas, capacitaciones de calidad del producto y de administración y la ayuda de los veterinarios de INTERVET.

De este modo, Lét Agogo empezó con una estructura de representación que permitía la participación de los asociados en el proceso de toma de decisiones. Sin embargo, a crecer y a adoptar las otras cadenas productivas de otras zonas rurales en el país, su estructura organizacional nunca asumió su rol dentro de la estructura de toma de decisiones. En lugar de expandir su grupo administrativo a representantes de otras regiones, o de expandir APWOLIM, cambiaron la manera en que nuevos grupos pueden participar.

### **3.6.b COVEPA**

Esta iniciativa se organiza a través de la participación de 10 comités de producción compuesto por los productores mismos en adición a 8 comités más de grupos con fines sociales y comunitarios. Para los temas de financiamiento, el grupo administrativo de la Colonia Volendam hace los trámites de las transferencias de dinero (contribuido por la Colonia Volendam, la Fundación AVINA y los comunitarios, para ser usado para los propósitos de la

iniciativa. La Colonia Volendam también contrata a un técnico forestal quien trabaja para los productores de COVEPA.

Los Comités de Productores se encargan por la producción, los pedidos de insumos, los avisos, las informaciones, las capacitaciones y la comercialización. Cada comité consta de entre 8 a 15 familias, quienes se reúnen por lo menos 2 a 3 veces al mes. Cada comité tiene su propia autoridad acerca de las decisiones tomadas y tienen un fondo y una chacra, o edificio en el campo, común entre las familias miembros del comité.

En la comunidad de Cuatro Vientos, se firmaron un acuerdo para crear la red ADECO (Alianza de Desarrollo Comunitario) en 2004, formalizando la relación entre los comités y consolidando la organización para toda la comunidad. ADECO está integrado por representantes de los 10 Comités de Producción, además de representantes de otros comités que se crearon para el cuidado de los temas que los productores tenían en común: Comisión de Comercialización, Grupo Juvenil, Grupo de Maestros de Escuela y Colegio, Comité de Mujeres, 3 Clubes Deportivos, Comisión Pro Salud, Comisión Pro Oratorio, Junta de Saneamiento y Comisión Organizadora de la Pre Cooperativa. ADECO es un intento para consolidar de alguna forma todas las actividades de generación de ingresos desde las prácticas de producción hasta las estrategias de comercialización, en adición a los proyectos comunitarios que se han creado para mejorar la calidad de vida total de las personas asociadas.

Los Comités de Productores participan en otras formas en la organización de las actividades. Dentro de cada comité se trabaja en los temas técnicos (la mayoría de los comités están unidos porque comparten la producción de los mismos bienes), pero para los propósitos generales de la iniciativa, se participa en los comités de comercialización, transporte y los comités sociales. De este modo, las unidades básicas e integrales al éxito de la producción también levantan sus voces en los temas comunes. Por ejemplo, se reúnen un representante de cada Comité de Producción a reunir para el Comité de Comercialización. Es ahí que se deciden acerca de los volúmenes de productos que cada comité tiene, los mejores destinos de venta y el mejor precio por unidad.



El rol de la Colonia Volendam tiene una gran influencia en la forma en que la iniciativa toma las decisiones. La Colonia Volendam maneja todo el presupuesto de la iniciativa. Mientras que la red ADECO toma las decisiones acerca de los proyectos que quieren emprender, no está claro dentro de los materiales de postulación donde se basa las últimas decisiones acerca de la inversión del dinero. Por el hecho de que los menonitas controlan el flujo de dinero, se puede deducir que el mecanismo de control total no se origina necesariamente dentro de las manos exclusivas de los comunitarios paraguayos. Sin embargo, esto no es necesariamente una restricción a la autonomía de los participantes, ya que la iniciativa se originó con las instrucciones y el liderazgo de la Colonia Volendam. Como la estructura involucra a los participantes y se les da la autoridad para tomar las decisiones técnicas para la producción y para la comercialización y el desarrollo social, existe un gran grado de control sobre los tipos de proyectos que se emprenden. Sin embargo, la comunidad está recientemente empezando a emprender de una forma organizada y, según los materiales de postulación entregados por miembros de la Colonia Volendam, los miembros de la comunidad paraguaya avanzan rápido pero todavía necesitan el apoyo de la organización de los menonitas.

La estructura que se ha destacado hasta ahora se ha ejecutado cabalmente solamente en la comunidad de Cuatro Vientos. En la comunidad de La Escalera, se ha empezado a gestionar bajo esta misma estructura, pero todavía no se ha consolidado ya que lleva menos tiempo en ejecución.

Un aspecto novedoso de esta estructura en comparación con las otras iniciativas estudiadas es el carácter total del desarrollo de la comunidad y no solo sus medios para la ganancia. Este modelo de desarrollo puede ser atractivo a comunidades rurales, ya que en muchos casos el desarrollo de una actividad económica, como las actividades de la agricultura que se está realizando, solamente permite la participación y el aumento de ingresos de una población puntual, generalmente los hombres y/o las personas que poseen algún recurso (como el territorio o la educación). En este caso, el porcentaje modesto que se reserva para los proyectos de la comunidad (el 3% de los ingresos totales) se reserva dentro de las cuentas de la Colonia Volendam para los proyectos comunitarios que todos deciden. Esto ha llegado principalmente a

la mejora de la calidad de los colegios y al mejoramiento de algunos aspectos de la infraestructura que necesitan para asegurar una producción y comercialización consolidada y eficiente. En este caso, han logrado no solamente la mejora de la industria agrícola sino también el desarrollo de la comunidad que incorpora la ‘calidad de vida’ como la última meta de todo el trabajo que se ejecute.

Las razones para este tipo de estructura se arraigan al punto de vista de los menonitas, ya que sus principios de su comunidad es la inclusión de todos en los proyectos de la comunidad y la ayuda al vecino. De este modo, se estructuró la organización para que grupos con fines sociales también participen en la red ADECO y para que las conversaciones de gestión total de la iniciativa incluyan una conversación acerca del bienestar de los jóvenes, de las mujeres, de los colegios, de la vida deportiva, de las iglesias, etc.

El poder que aún mantiene la Colonia Volendam en la iniciativa es algo que no necesariamente se mantendrá en el tiempo, ya que en los materiales de postulación recomendaron que en el futuro COVEPA se establezca formalmente como una cooperativa para que pudieran acceder a los servicios financieros que actualmente gestiona la Colonia. Aunque, la estructura en que funciona la iniciativa actualmente es funcional, la Colonia Volendam reconoce el valor de que los paraguayos se independicen y al parecer establecen en su discurso que harán lo necesario en el momento adecuado para ayudarlos a independizarse.

### **3.6.c RECA**

RECA tiene una estructura participativa efectiva en su proceso de toma de decisiones a través de la organización de grupos de trabajo y una directiva seleccionada por los productores. Es una estructura que permite la participación de todos, pero que no requiere un compromiso de tiempo mayor de los productores para realizar la gestión de la iniciativa. Para asegurar la participación sin requerir acercamiento físico entre un grupo que tiene dificultades para viajar a un lugar geográfico, diseñaron un modelo de pequeños grupos geográficos liderados por dos personas

representantes de sus grupos en reuniones mensuales. Adicionalmente, organizan dos asambleas cada año atendidas por todos los participantes, proveyendo oportunidades para compartir información general y tomar las decisiones claves. Es importante notar que la “directiva” de la organización son los coordinadores de cada de los 11 grupos y un presidente, todos seleccionados por votos. Esto elimina completamente el tema de un cuerpo administrativo fijo y permite una constante actualización de la administración según los intereses de los grupos.

Las asambleas que se conducen dos veces al año son oportunidades importantes para la participación de todos los beneficiadores para votar sobre decisiones grandes. La primera reunión del año es la asamblea representativa en que se juntan todos los participantes para tomar las decisiones del financiamiento, las compras y ventas grandes y también las cifras iniciales a pagar a los productores. En la segunda reunión de la asamblea general, se toma las grandes decisiones del financiamiento y los planes para el futuro de la iniciativa. En esta reunión, los equipos técnicos presentan los proyectos particulares relevantes a su área, el costo y beneficios de estos para que el grupo lo apruebe por medio de una votación. Adicionalmente, cada dos años se organiza la elección de los coordinadores de cada grupo y el presidente de los coordinadores por medio de votación.

Los 11 grupos de RECA tienen en cada grupo un coordinador hombre y una coordinadora mujer, seleccionados cada dos años por los miembros de sus grupos en las asambleas generales. Adicionalmente, cada grupo tiene un líder que tiene el rol de organizar la participación de los afiliados. Mientras que el rol del líder es mantener la organización de los miembros, el rol de los coordinadores es asumir la dirección total de la iniciativa, representando al grupo en reuniones de coordinadores y comunicando las necesidades técnicas a los otros coordinadores para mantener el grupo total informado. Los grupos se organizan en reuniones mensuales para hablar de temas de gestión general y de soluciones técnicas a la producción. Los 22 coordinadores también tienen una reunión mensual para compartir las decisiones tomadas en sus grupos y mantener un orden unificado entre todos los grupos.

Las reuniones de grupos que toman lugar cada mes se encargan del manejo de los aspectos de producción, pero existen otros equipos que se encargan de los temas generales de gran importancia para la iniciativa y la comunidad. Estos son los equipos de educación,

comercialización, salud, apoyo a la ejecución y el consejo fiscal. Estos grupos están compuestos por asociados a la iniciativa que han sido capacitados, con o sin el apoyo de RECA, para realizar las tareas en los temas que necesita la iniciativa.

RECA es una iniciativa que cuenta con una estructura organizacional efectiva en canalizar las inquietudes, sugerencias y prácticas de los más de 1.000 afiliados a una estructura de toma de decisiones que permite la articulación de los intereses de los mismos socios. El hecho de no contratar a personas administrativas que son fijos permite el cambio en los momentos en que la iniciativa lo requiere.

### **3.6.d CauQUEVa**

CAUQueVa es una organización de pequeños productores campesinos. Los que llaman “socios” son los mismos productores y participan en varias maneras en la administración de la iniciativa. El cuerpo de participación principal es la Asamblea de Socios, que está compuesto de todos los socios y se reúnen con menor frecuencia, ya que las distancias entre productores es bastante difícil de cruzar. Para facilitar la toma de decisiones, la asamblea ha escogido un Consejo de Administración que se reúne semanalmente y que se encarga de tomar las decisiones diarias, bajo la dirección de los rubros grandes de la asamblea. Los socios participan en comités de la iniciativa, a través de los cuales realizan actividades específicas y técnicas para el grupo total. Finalmente, existe un Equipo de Gestión que sigue el mando del Consejo de Administración y que se encarga de ejecutar todos los programas de la iniciativa según las prioridades establecidas en el Consejo. Esto involucra un contacto habitual con los comités y el grupo está principalmente compuesto de adultos jóvenes.

La iniciativa está altamente participativa, ya que toda la planificación está realizada por los mismos socios. La única exclusión a esta estructura son los dos puestos del Coordinador General y el Coordinador de Capacitación y Cultura, dos personas que tienen un contrato como técnicos con la iniciativa. La iniciativa considere que los dos contribuyan un aporte sustancial,

particularmente el Coordinador General quien ofrece un gran conocimiento técnico acerca de las prácticas de producción agrícola de la zona y lidera el equipo de ejecución técnico operativo.

La Asamblea de Socios es el cuerpo que toma las decisiones más importantes y define los grandes rubros a seguir. Todos los socios (o una persona de cada familia representada) tiene la obligación de asistir a estas reuniones muy poco frecuentes para determinar cómo se procede frente a las decisiones claves. Por razones de dificultades de transporte y un terreno montañoso, es difícil y costoso llamar estas reuniones porque presenta dificultades para muchos de los socios. Debido a esta dificultad, se decidió restringir el rol de las reuniones de la Asamblea a unas pocas veces al año (el número específico no se presentó en los materiales de postulación). Aunque esta asamblea se reúne con poca frecuencia, los socios participan más frecuentemente en sus roles específicos, sea como miembro del Consejo de Administración, miembro de uno de los múltiples comités de temas específicas, o como choferes que llevan los productos a los centros comerciales.

Para la dirección frecuente, el Consejo de Administración ha tomado el rol de trabajar en conjunto con los comités para tomar las decisiones administrativas bajo los rubros establecidos por la Asamblea. El consejo está considerado como el cuerpo principal de administración, en comparación con la asamblea, que es el cuerpo de toma de decisiones. El Consejo se reúne todas las semanas, pide informes de los comités y decide sobre acciones y gastos a realizar. A su vez, cuenta con un equipo técnico operativo que está liderado por un coordinador general y responsables por cada una de las grandes áreas de trabajo. Estas son: Administración y Créditos, Producción, Comercialización y Desarrollo Comunitario.

En adición a su participación en la Asamblea, todos los socios trabajan en sus parcelas propias en sus áreas de producción y participan en uno de los comités que ejecutan los trabajos específicos a un tema. Estos comités trabajan en las áreas de crédito, comercialización, cultura y arte, alfabetización, transporte y varios comités que concentran en la producción de los distintos productos cultivados por los socios

La participación de los socios es un aspecto de la iniciativa que está promovido por la estructura organizacional. Los mecanismos están dispuestos para responder las necesidades de los socios,

modificando la forma en que se satisfacen las necesidades de la iniciativa dependiendo de los intereses de todos.

Aunque la estructura organizacional claramente refleja la posibilidad de hacer esto, no está claro cómo se escoge el cuerpo que tiene mayor control sobre los actos de la iniciativa: el Consejo de Administración. Los materiales de postulación comentan que el Consejo está escogido por la Asamblea General, pero no destaca la forma en que se escoge y tampoco menciona el intervalo de tiempo que esto se realiza. Además, el coordinador general, quien no es socio y está contratado para manejar la ejecución de todas las actividades, es un puesto permanente que solamente tiene la obligación de responder a las peticiones del Consejo. Debido a esta estructura, si el consejo toma decisiones no dirigidas por la asamblea y el coordinador general responde a estas indicaciones en su ejecución de la iniciativa, sería posible ver un grado de descontrol de los participantes.

A pesar de la poca claridad sobre sus estrategias de regulación de los puestos importantes, la iniciativa sí tiene todas las estructuras para representar la voz de los socios en su planificación y ejecución de las actividades de la iniciativa. La participación de los socios en los comités muestra un alto nivel de compromiso con el éxito del grupo y de sus propias contribuciones.

### **3.6.e Artesanías de Colombia, S.A.**

Siendo la iniciativa más grande de los casos estudiados, Artesanías de Colombia trabaja con 6.500 participantes y tienen una cantidad de 77 personas contratadas para administrar este grupo. Los participantes se encuentran en diferentes áreas rurales del país y están organizados en grupos locales que han estado en función antes de su incorporación en la iniciativa. Los participantes productores están asociados a la iniciativa a través de acuerdos regionales de competitividad entre las cadenas locales y la iniciativa.

Como Artesanías de Colombia es una iniciativa que se ha instalado con el apoyo del gobierno para organizar los artesanos a nivel nacional, esta estructura les ha permitido una preservación de las formas en que las cadenas han funcionado, mientras puedan ofrecerles los beneficios de estar asociados a la iniciativa. Existen 11 cadenas locales que conforman todos los participantes y

para cada cadena existe un acuerdo regional de competitividad que define la relación entre Artesanías de Colombia y los productores. Los acuerdos regionales de competitividad han sido firmados con los siguientes proyectos: Guadua, Tejidos y Hamacas de Bolívar y Sucre, Caña Flecha en Córdoba y Sucre, Palma de Estera en Cesar y Sucre, Iraca, Tejidos de chinchorros y hamacas Wayuú, Mopa-mopa o barniz de Pasto, Cerámica del Huila, Oro/joyería/Orfebrería de Antioquia, Sericultura del Cauca y mimbre.

Los acuerdos regionales de competitividad involucran la participación de diversos agentes de cada eslabón y las instituciones de orden regional y nacional. Como resultado, los acuerdos previos con las comunidades beneficiarias fueron gestionados con la participación de actores como gobernaciones, municipios, cabildos, consejos regionales de ciencia y tecnología, corporaciones autónomas regionales, cámaras de comercio, fondos de cultura, juntas de acción comunal, organizaciones artesanales, ONGs y universidades, entre otras. De este modo, el desafío de organizar y emplear esta gran cantidad de participantes se hace más fácil utilizando sus propias estructuras organizacionales e incorporándolas al esquema de la iniciativa.

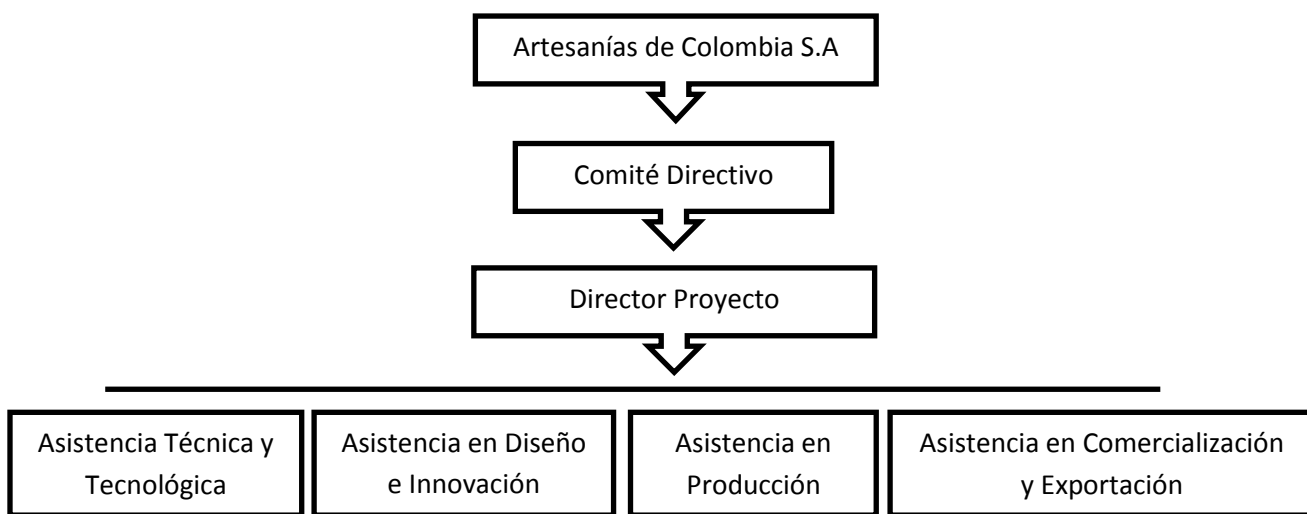
Para la coordinación de cada cadena se conformó una secretaría técnica integrada por la administración de la iniciativa, entidades de apoyo y representantes de la comunidad beneficiaria, levantando actas técnicas periódicas de compromiso, seguimiento y evaluación de las actividades de la cadena en una mesa de concertación. Esta estructura les permite a los miembros de la comunidad de productores tener influencia en las decisiones tomadas en la secretaría técnica.

Con el apoyo de los equipos de la administración y la secretaría técnica, se realiza asistencia técnica de ingeniería y diseño industrial para fortalecer los procesos críticos en los flujos productivos, la evaluación de tiempos y la elaboración de propuestas de mejoramiento tecnológico orientadas a hacer más eficientes la producción. Se elaboran propuestas de mejoramiento de producto que implican investigación, diseño y experimentación de nuevos equipos y herramientas, experimentación y análisis de laboratorio de las características físico-químicas de las materias primas y dimensionamiento de los mismos según requerimientos de producción. Este trabajo requiere una cantidad de esfuerzo externo al beneficio eventual de la

mejora de la calidad de productos y se les entrega este conocimiento a través de sesiones de capacitación y de las herramientas necesarias para la realización de las mejoras de la calidad de los productos. En adición al apoyo técnico que reciben los participantes de la iniciativa, también existe un apoyo en el diseño de los productos para su mejora frente a las demandas nacionales e internacionales.

La iniciativa provee a los participantes un aspecto adicional de evaluación y seguimiento de los proyectos que emprenden. Se registra y se comunica a los miembros los resultados del impacto de la innovación tecnológica (relativos a volúmenes, calidad mejoramiento de procesos, ahorro de tiempo, recursos, energía, sostenibilidad ambiental y ocupacional). Estos registros se utilizan para guiar a los productores en sus procesos de diseño y producción. Los productores entonces están guiados para asegurarse de que mejoren su productividad y la calidad de sus productos, y entonces que las inversiones en términos de tiempo y dinero les saca más beneficio que sus actividades anteriores.

La estructura de la administración está organizada para apoyar a las cadenas en cuatro áreas específicas: asistencia técnica y tecnológica, asistencia en diseño e innovación tecnológica, asistencia en producción y asistencia en comercialización y exportación. En el cuadro que sigue, se ve que por cada “proyecto” (cadena productiva), se establecen grupos de asistencia en éstas cuatro áreas.





La asistencia encargada de cada tema, trabaja en conjunto con el director del proyecto estableciendo los planes de acción para cumplir con los objetivos de su área. Una vez establecido el plan de acción el director del proyecto lo presenta y defiende ante el comité directivo; en caso de ser necesario se invita al encargado del área al Comité.

Una vez se empezó a desarrollar el proyecto, se conducen reuniones semanales del director del proyecto con los asistentes con el fin de programar los pasos a seguir y evaluar los resultados. El comité directivo está compuesto de los directores de programas y se reúne ordinariamente en forma quincenal o extraordinariamente cuando el tema lo amerita. Los beneficiarios además de participar en las capacitaciones y en diferentes eventos que se realizan en gestión comercial, toman parte de la Mesas de Concertación que es uno de los instrumentos de intervención que es la integración en un equipo de trabajo de representantes de los diferentes actores de cada uno de los eslabones de la cadena con los agentes institucionales, sean estos del sector público o privado.

Esta iniciativa ha generado una serie de estructuras para involucrar al pequeño productor, pero en general se basan sus intentos de organización en las necesidades generales de la iniciativa y no en el proceso de expresión de cada uno de los productores individuales. Representantes de los participantes están involucrados en las mesas de concertación, pero no formalmente dentro de la estructura de la asistencia técnica. Esto ha creado un ambiente en que se expresa sus preferencias en un lugar, pero no están formalmente presentadas por los beneficiarios en el comité que toma las decisiones finales. La iniciativa ha logrado crear una estructura significativamente participativa, ya que existe el mecanismo para la articulación de los intereses de los participantes. Sin embargo, esta participación está limitada a un ambiente en el cual se habla de la implementación técnica y no una parte del proceso de toma de decisiones.

Si bien la iniciativa ha tenido éxito en mejorar los ingresos de los participantes y de organizar cadenas locales productivas sin interrumpir o cambiar significativamente las estructuras que existían, no han logrado incorporar todas las necesidades del campesino directamente dentro de

su estructura organizacional. Como beneficiadores, disfruten de los beneficios de capacitaciones y un sistema de compra de productos más estable que el mercado normal.

Una crítica expresada por uno de los evaluadores es que los precios de los productos que los participantes venden a la iniciativa no son mejores que los precios que podrían cobrar a otros compradores. La iniciativa respondió a esta crítica enfatizando la necesidad de mantener las actividades como económicamente sostenibles y destacando el aporte que dan a la capacitación de los productores tanto en mejoras de productividad como en estrategias de diseño para un mayor impacto.

### **3.6.f Flor de Llakakahua**

Esta iniciativa se estructura con una directiva y socios que componen comités de áreas específicas. Estos comités están encargados de las decisiones de estas áreas. La directiva es la entidad que toma las decisiones para que la ejecución de las prioridades se ponga en marcha. La directiva maneja además sus estatutos y reglamentos y se prioriza la transparencia, ya que participación en la directiva se determina en elecciones para conseguir los cargos. Luego de esta instancia vienen los comités ejecutores: producción, comercialización, fiscalización, capacitación, cultura y deportes, obras y construcción, turismo y, finalmente, transporte. Estos comités tienen representación en la directiva. A continuación, se detallan las actividades de cada uno de los comités.

1. El comité de producción se concentra en todos los aspectos de la iniciativa que tienen que ver con la producción exitosa de truchas. Esto incluye la extracción de ovas de reproductores, producción de alevines y la compra de insumos para la alimentación de las truchas.
2. El comité de comercialización trabaja para entregar a los clientes los diversos tipos de productos como la trucha eviscerada, ovas y trucha ahumada.
3. El comité de fiscalización hace seguimiento y monitoreo de los demás comités y garantiza el cumplimiento de las actividades de estos comités. Este es el comité donde

surgen discusiones y reflexiones que conllevan a la verificación de tareas y responsabilidades que siempre se tornan en instancias de crecimiento y aprendizaje para el mejoramiento de las acciones de los responsables de actividades.

4. El comité de capacitación realiza una serie de actividades para garantizar una mejor crianza de la trucha en todos sus aspectos: producción de ovas, alevines, crecimiento y engorda. Cuentan con fondos entregados por el Proyecto Desarrollo del Corredor Puno-Cusco (PDCPC) para realizar estas capacitaciones y la permanencia de un biólogo y un ingeniero pesquero quienes realizan un acompañamiento especializado y un conocimiento consistente dentro de la iniciativa. Adicionalmente, colaboran con capacitaciones de comercialización, posicionamiento en el mercado y eslabonamientos.
5. El comité de cultura y deportes es el encargado de programar y ejecutar actividades deportivas y culturales. Tienen un equipo de fútbol llamado “Pesqueros Iniquilla” que ha ganado el campeonato en la liga del distrito y que cuenta con participación no solamente ligada a los socios de la iniciativa, sino de la comunidad en general. Entre las actividades culturales, la asociación “Flor de Llinkakahua” organiza actividades para las festividades comunitarias en el año.
6. El comité de obras y construcciones está encargado de la construcción de espacios físicos que complementan las metas de la iniciativa. Han construido dos plantas, las oficinas, un depósito, un almacén y una cocina. Una de las plantas está destinada para el alojamiento temporal de trabajadores y algunos visitantes. El encargado de ese comité lleva el control de asistencia a las faenas que organizan dos veces al mes, la elaboración de adobes y tareas en construcción.
7. El comité de turismo ha puesto una meta de recibir mil visitantes a la iniciativa provenientes de proyectos con metas y actividades similares. Su meta tiene que ver con el acto de compartir sus buenas prácticas con otras organizaciones y con campesinos mediante pasantías. Otros visitantes son estudiantes secundarios y de educación superior que vienen en grupos relativamente grandes (entre 50 y 200 personas) para conocer las prácticas de la iniciativa. Tanto para excursionistas, pasantes y turistas extranjeros se coordina paseos en el lago. Se les alquila botes y se les asigna un conductor.

8. El comité de transporte se encarga de los aspectos de transporte tanto de la producción como de los visitantes. Adquirieron un ómnibus para una capacidad de 50 pasajeros y un camión para el transporte de productos a los centros comerciales.

La asamblea de socios es la máxima instancia de dirección y de toma de decisiones. Esto consiste de una junta mensual de todos los 31 socios en la iniciativa en donde se presenta y discuten los proyectos de los comités y se toman las decisiones acerca de su factibilidad. Al aparecer asuntos de emergencia, la asamblea también se puede juntar en casos extraordinarios. Después de las asambleas, la directiva se junta para decidir en qué manera se ejecutan los proyectos. Se destaca la junta directiva conformada de la siguiente manera con elecciones cada dos años:

- Presidente
- Vicepresidente
- Secretario
- Tesorero
- Vocal
- Transportes
- Producción
- Deportes
- Fiscal

Las funciones de esta junta directiva son el ejecutar las decisiones que se tomaron en la Asamblea a través de varios comités: Producción, Capacitación, Cultura y Deportes, Obras y Construcciones, Transportes, Turismo y Fiscalización. El responsable en la directiva es el encargado de liderar la actividad que le corresponde. Esto incluye su organización, acompañamiento en la ejecución, seguimiento y evaluación.

La fiscalía junto con los responsables de cada comité responsable son los encargados de realizar el seguimiento y evaluación en general.

La iniciativa considera importante la necesidad de una directiva que considere el bienestar económico de la iniciativa, de los socios y de la comunidad:

*La directiva no solo facilita una toma de decisiones que “favorece” económicamente al grupo sino que además establece un balance con otro tipo de ganancias como las sociales de los socios y de la población en general. Este fue el caso de la compra del ómnibus con una capacidad de 50 pasajeros en lugar de adquirir 32 jaulas flotantes que hubieran incrementado ostensiblemente la producción.*

Flor de Llinkakahua ha sido exitosa en involucrar a los socios, obligándolos a participar en las actividades productivas de la iniciativa e incorporando sus opiniones en el proceso de toma de decisiones. El tamaño de la iniciativa, con solamente 31 socios es la más pequeña en los seis casos estudiados, permite que en las asambleas, todos los socios puedan expresar sus opiniones acerca de los proyectos. En adición, la estructura de la directiva permite la incorporación de esas opiniones dentro de las estrategias de implementación. Flor de Llinkakahua ha sido extremadamente exitosa en crear la estructura organizacional que incorpora las opiniones de los socios. Cada uno de los socios es tratado de igual forma y las elecciones de los puestos de liderazgo muestran una clara preocupación por el cambio del poder.

### 3.6.g Conclusiones

<b>Iniciativa</b>	<b>Estructura Organizacional</b>
<b>Lét Agogo</b>	Organización externa que gestiona. Representación que determina ejecución. Crecimiento que no incorpora nuevos grupos.
<b>COVEPA</b>	Organización externa que gestiona. Representación que determina la ejecución
<b>RECA</b>	Gestionada por representantes elegidos a voto. Participación a través de votación por representantes y un presidente.
<b>Cauqueva</b>	Altamente participativo. Toma de decisiones influenciada por los participantes
<b>Artisanos de Colombia</b>	Gestión centralizada no participativa, participación en implementación local.

	La dimensión de esta iniciativa determina relación desvinculada con participantes.
<b>Truchas</b>	Gestionada por participantes elegidos a voto. Participación a través de votación.

Existen dos iniciativas que operan a nivel nacional, los cuales están conformados de socios en varias zonas rurales: Lét Agogo y Artesanías de Colombia. COVEPA, Flor de Llinkakahua, Cauqueva y RECA son iniciativas que cuentan con un territorio más reducido y entonces construyen un tipo diferente de relaciones con los participantes. En las iniciativas locales, todas cuentan con una estructura de toma de decisiones que incorpora la opinión del participante a través de su participación en comités de temas específicos. El grado de influencia varía: en COVEPA los participantes tienen una obligación de participar en comités particulares y aunque estos comités hacen recomendaciones al directorio, la decisión está tomada por el directorio de la iniciativa, quien no pertenece a la comunidad de productores. En los casos de Flor de Llinkakahua, Cauqueva y RECA, han creado estructuras organizacionales en donde cada decisión grande se toma a través de votación entre todos los participantes y las decisiones relacionadas con los comités establecidos están determinadas entre esos comités.

En las iniciativas que cubren mayor espacio geográfico, este nivel de participación ha disminuido. Lét Agogo ha mantenido un grado de gestión participativa en la primera cadena en donde empezaron sus actividades, pero al crecer las nuevas entidades no han sido incorporadas dentro de esta estructura. Al entrar el sistema de Lét Agogo, nuevas asociaciones de productores de leche y productos lácteos han entrado en forma de cadenas externas, y no socios de la iniciativa. Al empezar como proyecto del gobierno, Artesanías de Colombia se lanzó como iniciativa grande sin una etapa inicial de formación a nivel local. Además, como los costos de administración los entrega el gobierno, el grupo administrativo ha adoptado a las cadenas productivas como vendedores y como beneficiadores, pero no como socios, ya que no pueden definir el trayecto de la iniciativa.

Al experimentar una transición desde organismos pequeños a grandes, se nota que las iniciativas han hecho la transición sin experimentar un trayecto con el mismo grado de participación en la toma de decisiones. Cabe preguntarse si es necesario descubrir un modelo único o si hay

posibilidades de descubrir formas de mantener un nivel importante de participación aun cuando las iniciativas crecen. Los que han crecido también han involucrado otras regiones y comunidades que poseen las mismas características que la comunidad original, y entonces se asume que puede funcionar la misma estructura organizacional en esa comunidad. Sin embargo, si se afilian entre la comunidad original y las otras comunidades que se junten a la iniciativa posteriormente, la forma en que se administra el grupo de comunidades todavía no está establecido de forma común entre las iniciativas estudiadas aquí.

De estos seis casos se nota la dificultad de organizar la participación de iniciativas que se expanden geográficamente con la estructura de cadenas de apoyo a una administración centralizada. En estos casos, las iniciativas que han crecido fuera de un espacio comunitario local han enfrentado dificultades para formar estructuras que permitan la participación de los beneficiarios de manera significativa. Sin embargo, estas iniciativas siguen contando con programas exitosos de generación de ingresos sin este elemento de participación en la toma de decisiones y a pesar de esto, el ingreso de los participantes ha aumentado de forma significativa.

## Capítulo 4: Conclusión

En este último capítulo, se explora un resumen de los resultados de la tesis, sus limitaciones y sus contribuciones.

**En 4.1 se examinará los resultados de la tesis**, sumando lo generado en el análisis de los cinco aspectos analizados y resumiendo los resultados notables.

**En 4.2 se explorará la limitaciones de la tesis**, destacando las debilidades de la metodología y las modificaciones necesarias para futuros estudios.

**En 4.3, se destacará las contribuciones de la tesis** al campo del desarrollo rural.

### 4.1 Resultados de la Tesis

Según el análisis de estos seis casos, se puede generar hipótesis futuros que incorporan las tendencias de estas iniciativas para que puedan seguir siendo evaluados en diferentes contextos. Esta sección destaca los resultados por cada una de las cinco preguntas iniciales de la investigación.

Las preguntas son:

- ¿Qué lugar tienen los recursos naturales y la infraestructura física en las comunidades exitosas?
- ¿Cómo relacionan las actividades productivas tradicionales a las comunidades y las actividades realizadas en las iniciativas?
- ¿Cómo se genera el apoyo de la comunidad para participar en la iniciativa?
- ¿Cuál es la forma en que estas iniciativas se financian?
- ¿Cómo se organizan para sostener las actividades?

*¿Qué lugar tienen los recursos naturales y la infraestructura física en las comunidades exitosas?*



Deben tener algún recurso natural o humano (o una combinación de los dos) que les ayude a mantener una comparativa. Esto fue el caso en todas las iniciativas, ya que emprendieron actividades que directamente se relacionaron con los recursos naturales provenientes de las comunidades. Debilidades en la infraestructura incluyeron la falta de transporte y tecnología, y en cada caso donde estas debilidades fueron encontradas, las iniciativas respondieron a estas debilidades en facilitar el acceso a los componentes faltantes.

*¿Cómo relacionan las actividades productivas tradicionales a las comunidades y las actividades realizadas en las iniciativas?*

Si las comunidades participantes en iniciativas no habían realizado una actividad similar antes de formar la iniciativa, deben haber intentado por muchos años en la formación de las prácticas que resultaron en su actividad económica. La situación común es la comunidad que tiene las habilidades para realizar una actividad propia y conocida, pero en casos excepcionales, es posible generar una actividad sin que la comunidad necesariamente tenga una ventaja conocida. En estos casos excepcionales, es necesario que tengan un gran grado de compromiso y apoyo con la iniciativa para superar los obstáculos. Una investigación de viabilidad ha sido útil en varios de los casos en formular precisamente las estrategias de implementación, tanto en la organización de los participantes como en la comercialización de los productos.

*¿Cómo se genera el apoyo de la comunidad para participar en la iniciativa?*

Los participantes deben tener una motivación personal y comunitario (sea la comunidad una de residentes locales o de profesionales que comparten un oficio). Cuando las iniciativas trabajan con una comunidad de productores que comparten la tradición de practicar una actividad económica, las motivaciones no pertenecen al desarrollo de su comunidad local, sino al desarrollo de su industria, lo cual no se arraiga en los mismos tipos de lealtades para la mejora total del grupo, ya que reconocen el poder colectivo de su grupo como una herramienta importante que contribuye a la unicidad de sus productos. La comunidad es todavía un tema

central, ya que existe la sensación de dependencia entre los productores para la mejora de su situación.

*¿Cuál es la forma en que estas iniciativas se financian?*

En términos de financiamiento, las iniciativas cuentan con estructuras de financiamiento iniciales dependientes de fuentes externas. Ninguna iniciativa se ha autofinanciado desde el principio de sus actividades. Sin embargo, dos de las iniciativas han logrado independizarse del apoyo financiero externo y todos los demás están en un camino para hacer lo mismo. Debido a la doble función de ser actividades económicamente sustanciales y de apoyar al grupo de productores, todas las iniciativas funcionan con la meta de mantener una estabilidad del ingreso y una larga trayectoria de seguir realizando la actividad. Esto nos cuenta que iniciativas locales en espacios rurales pueden independizarse de fuentes de apoyo financiero externo, pero deben pasar por un periodo inicial en que lleven vínculos con recursos.

*¿Cómo se organizan para sostener las actividades?*

Las iniciativas geográficamente pequeñas todas tienen sistemas participativas que permiten la consolidación de los intereses tras un proceso de toma de decisiones que está determinado directamente por los integrantes. Las iniciativas grandes no tienen este mismo nivel de participación integrada en su proceso de toma de decisiones y han producido una estructura centralizada y jerárquica que incorpora la opinión colectiva de menor grado. Sin embargo, en las iniciativas grandes, los resultados de la actividad (y la gestión) son positivos, provocando una curiosidad acerca de la forma en que una iniciativa de generación de ingresos puede crecer. Como las iniciativas grandes todavía no han logrado la sostenibilidad económica completa, pero sus metas son más alineadas al crecimiento económico que al bienestar de la comunidad participante, la pregunta sigue por cómo se pueden gestionar una actividad económica con el doble meta de incurrir el desarrollo de una comunidad y de sostener una serie de actividades económicas productivas. Adicionalmente, estas iniciativas grandes eran ambas modeladas como

los sistemas de cadenas productivas, en que diferentes asociaciones pequeñas están unidas por una administración centralizada.

#### **4.2 Limitaciones de la Tesis**

El desafío principal al estudio del desarrollo rural es que cada comunidad que está en desarrollo es diferente. Sus objetivos, fortalezas, y recursos varían, dificultando la posibilidad de generar una respuesta al problema del subdesarrollo rural en contextos variados. La gran mayoría de los estudios del tema se enfocan en una sola comunidad, ya que suena más factible analizar las condiciones de una comunidad para entender las características que les llevó a superar los desafíos. Como las razones que una comunidad se experimenta con iniciativas exitosas de generación de ingreso pueden incorporar aspectos de su cultura, de su estructura social, de la educación de la comunidad, etc., es más atractivo analizar con profundidad todos estos aspectos para comprender la situación en su total. El paso desde estudios de caso a estudios comparativos no se ha hecho todavía, ya que un estudio como éste sufre de tres limitaciones: (1) la inhabilidad de analizar el contexto total de cada iniciativa, (2) la inexistente posibilidad de analizar casos fracasados con casos exitosos debido a la falta de materiales y (3) la debilidad en el campo metodológico de estudios de este tipo.

Primero, al usar solamente los materiales de postulación para un permiso de la CEPAL, nos limitamos al formato y perspectivas del organismo que genera estos materiales. Por un lado, en los materiales de postulación, las descripciones fueron escritas por personas que están asociados a las iniciativas y buscan generar una opinión positiva sobre su trabajo. Por el otro lado, los analizadores de la CEPAL pueden haber enfocado en puntos que modifican nuestra percepción de la iniciativa y la forma en que trabaja. Adicionalmente, no exploramos la posibilidad de formular materiales propias a través de entrevistas o encuestas a los participantes, ya que genera más costo y tiempo, acercando al mismo grado de involucramiento que un estudio de caso tendría.

Segundo, no se pudo comparar los casos exitosos con casos fracasados, ya que no existen materiales descriptivos de casos no exitosos. Como un simple resultado de la forma en que estudios de casos se generan, no existen estudios de iniciativas que no funcionaron. Estudios de casos pueden provenir de organismos internacionales, gobiernos y la academia, pero en cada una de estos orígenes, no existe una necesidad ni una razón para estudiar una iniciativa que no funciona. Este análisis se basa en la comparación de casos similares con el fin de identificar las características que comparten. Habría sido interesante compararlos con casos fracasados para ver que tienen los casos exitosos y que no tienen los casos fracasados, pero simplemente esto no es una posibilidad y al generar un estudio acerca de las características compartidas, nos permite explorar con más profundidad y riqueza las características compartidas y las complejidades de ellas.

Finalmente, existe una debilidad en el campo de la literatura acerca de llevar el estudio del desarrollo rural desde un estudio de casos a un estudio comparativo. Al otro extremo, existen reportes macroeconómicos que buscan resolver problemas del desarrollo rural, enfocando en los aspectos económicos y algunos de los aspectos sociales presentes. Sin embargo, el estudio del contexto *total* de estas comunidades está débil debido a los desafíos mencionados de balancear la profundidad de del contexto con la necesidad de explorar características compartidas. Los estudios que existen (Alvord et. al., Gibson, McCarthy y Zald) se clasifican como “análisis exploratorios” que buscan organizar la información que existe y generar posibles puntos que explorar, pero no crear conclusiones firmes como un estudio social debe buscar.

### **4.3 Contribuciones de la Tesis**

#### **Implicaciones Metodológicas**

Si bien la teoría destaca la necesidad de cursar el camino hacia un desarrollo efectivo a través de iniciativas bottom-up (desde abajo hacia arriba), todavía no existe suficiente literatura para precisar las mejores estrategias para lograr esta meta. Los estudios de caso contribuyen un cuerpo de literatura que describe la necesidad de concentrar en las características precisas de

cada comunidad, pero todavía no está pensada la unificación de los resultados de estos casos para la consolidación del conocimiento de las estrategias exitosas. Esta tesis suele proponer una forma de estudiar la situación rural a través de estudios comparativos de iniciativas que comparten una serie de características, una de las cuales es que han funcionado en su meta de mejorar el ingreso de la comunidad de participantes.

Este estudio exploratorio suele inspirar otros intentos de investigaciones similares con el objetivo de unir el conocimiento acerca de experiencias exitosas. De este modo, los resultados de varios aspectos de espacios rurales pueden mejor ser integrados entre sí para causar un mayor impacto sobre la forma en que entendemos las realidades.

La limitación del contenido de los materiales usados en el estudio nos facilita el estudio de múltiples casos, pero requiere que limitemos la profundidad de un estudio de caso, ya que la exploración de todos sus aspectos no es posible y no es deseado. Aunque esta limitación está presente, también nos obliga a limitar el rango del estudio, facilitando el estudio de las *características* de múltiples iniciativas, en lugar de estudiar una *iniciativa*. Eso quiere decir que al enfocar el estudio en ciertos puntos que cruzan casos, se puede generar un conocimiento propio a la manera en que estas características se despliegan en diferentes contextos.

### **Recomendaciones para Investigaciones Futuras**

Creo que lo más importante de aquí en adelante es explorar diferentes metodologías para investigaciones futuras que usan estudios de caso en comunidades rurales para formular la base de estudios comparativos que llevan el conocimiento ya generado a un nivel que trae más implicaciones.

La relación entre una comunidad y un organismo externo puede ser estudiado en profundidad, ya que al investigar estos seis casos, damos cuenta que todas las comunidades tenían algún apoyo financiero en sus principios de organismos externos. Aunque no fue posible estudiar este factor debido a la falta de esas descripciones en los materiales de la CEPAL, analizar la relación entre proyectos comunitarios y organismos externos (sean locales, nacionales o internacionales; del sector privado o público), ya que vimos que en estos casos, se arraigaba mucho apoyo de los

organismos externos y sería interesante explorar el grado del diseño de la iniciativa que surge o que se implementa directamente del organismo externo. Debido a las implicaciones de financiamiento, es seguro que los proveedores tienen diferentes intereses en los resultados de las iniciativas y enfoque que necesariamente empujen en el desarrollo de la actividad.

Habían dos casos que no tuvieron una tradición de realizar la actividad económica, pero tuvieron una experiencia exitosa solamente después de pasar años de intentos y fracasos para realizar su actividad. Sería interesante explorar este aspecto de cuales pasos enfrentaron y en qué momento consolidaron sus actividades tras una iniciativa organizada y exitosa.

Finalmente, sería útil estudiar la forma en que iniciativas participativas pequeñas se ajusten en el proceso de crecer a trabajar con más personas y con un mayor volumen de materiales, ya que al poner distancia física entre productores y organizadores, se puede perder la facilidad de tomar decisiones de buen impacto del bienestar general.

## BIBLIOGRAFÍA GENERAL

- ALVORD, Sarah H., BROWN, L.d., LETTS, C.W. Social Entrepreneurship and Societal Transformation. *Journal of Applied Behavioral Science*. 40(3): 260-282. 2004.
- BANCO MUDIAL. *Rural Development: Sector Policy Paper*. Washington DC: World Bank, 1975.
- BLACK, J. K. *Development in Theory and Practice: Paradigms and Paradoxes*. Oxford: Westview, 1999.
- CHAMBERS, R. *Poverty and Livelihoods: Whose Reality Counts?* Sussex: Institute of Development Studies Discussion Paper 347, 1995.
- CHAMBERS, R. *Rural Development: Putting the Last First*. Essex: Longman, 1983.
- CHAMBERS, R. *Whose Reality Counts? Putting the First Last*. London: Intermediate Technology Publications, 1997.
- CORRAL, Leonardo y Reardon, T. Rural Nonfarm Incomes in Nicaragua: Patterns, Determinants and Implications. *World Development*. 29(3): 427-442, 2001.
- DE JANVRY, Alain y Sadoulet, Elisabeth. Income Strategies Among Rural Households in Mexico: The Role of Off-Farm Activities in Poverty Reduction. *World Development*. 29(3): 467-480, 2001.
- ELLIS, Frank. *Rural Livelihoods and Diversity in Developing Countries*. New York: Oxford University Press, 2000.
- FAWCETT, Stephen B., Paine-Andrews, Adrienne, et al. Using Empowerment Theory for Collaborative Partnerships for Community Health and Development. *American Journal of Community Psychology*. 23(5): 677-697. 1995.
- GIBSON, Alan. NGOs and Income-Generation Projects: Lessons from the Joint Funding Scheme. *Development in Practice*. 3(3): 184-195. 1993.
- HIRSCH, P. *Development Dilemmas in Rural Thailand*. Singapore: Oxford University Press, 1990.
- KAVALIKU, Langi. Culture and Sustainable Development in the Pacific. *En: HOOPER, Antony. Culture and Sustainable Development in the Pacific*. Caberra: Asia Pacific Press, 2000.
- KLENNER, A. y ZUNIGA, L. Generación de Ingresos y Vinculación a los Mercados en la Economía de la Pobreza. *Revista Paraguaya de Sociología*. 63: 7-27. 2001.
- KORTEN, David C. Community Organization and Rural Development: A Learning Process Approach. *Public Administration Review*. 40(5): 480-511, 1980.
- LANJOUW, P. Rural Nonagricultural Employment and Poverty in Ecuador. *Economic Development and Cultural Change*. 48(1): 91-122, 1999.

- MCCARTHY, J. D., y ZALD, M. *The Trend of Social Movements in America: Professionalization and Resource Mobilization*. Morristown, NJ: General Learning Press, 1973.
- MEETA y RAJIVLOCHAN. Gramavikas' in Ralegan Shindi: Social Innovation and Religio Moral Undercurrent. *Economic and Political Weekly*. 29(47). 1994.
- NACIONES UNIDAS. *Industrialisation and Rural Development*. New York: United Nations, 1978.
- NARAYAN, Deepa, y Pritchett, Lant. Cents and Sociability: Household Income and Social capital in Rural Tanzania. *Economic Development and Cultural Change*. 47(4): 871-897, 1999.
- NEPAL, N. y Calves, A. E. Income Generation Programs in Nepal: Participants' Perspective. Reunión Anual del American Sociological Association. San Francisco, California. 2004.
- NYAMUGASIRA, Warren. NGOs and Income-Generation Projects: Some Further Thoughts. *Development in Practice*. 5(2): 161-164, 1995.
- POWER, M. *Rethinking Development Geographies*. London: Routledge, 2003.
- PYLES, Loretta. *Progressive Community Organizing: A Critical Approach for a Globalizing World*. New York: Taylor & Francis Group, 2009.
- RODRÍGUEZ HERRERA, Adolfo y ALVARADO UGARTE, Hernán. *Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe*. Santiago: Naciones Unidas, 2008.
- SCHECH, S y Haggis, J. *Culture and Development: A Critical Introduction*. Oxford: Blackwell Publishing, 2000.
- SIMON, B., y Klandermans, B. Towards a social psychological analysis of politicized collective identity: Conceptualization, antecedents, and consequences. *American Psychologist*. 56: 319 – 331. 2001.
- SINGH, Katar. *Rural Development: Principles, Policies and Management*. New Delhi: Sage, 1999.
- STOHR, W. B. y Taylor, F. *Development from Above or Below?: The Dialectics of Regional Planning in Developing Countries*. Chichester: John Wiley and Sons, 1981.
- TAYLOR, J. Edward y Yúnez-Naude, Antonio. The Returns from Schooling in a Diversified Rural Economy. *American Journal of Agricultural Economics*. 82(2): 287-297, 2000.
- WINTERS, Paul, DAVIS, Benjamin, CORRAL, Leonardo. Assets, Activities, and Income Generation in Rural Mexico: factoring in social and public capital. *Agricultural Economics*. 27: 139-156. 2001.
- WESTLEY, Francis. *The Social Innovation Dynamic. Social Innovation Generation*, Waterloo University. 2008.
- ZAPATA, Martelo, E. Modernization, Adjustment, and Peasant Production: A Gender Analysis. *Latin American Perspectives* 23(1): 118-130. 1996.