

sistematización de experiencias
de desarrollo rural comunitario
Alejandro Reyes Q.

FUNDACIÓN EMPRESAS POLAR

sistematización de experiencias
de desarrollo rural comunitario

Caracas, Venezuela
2006

FUNDACIÓN **EMPRESAS POLAR**

sistematización de experiencias
de desarrollo rural comunitario

Alejandro Reyes Q.

Junta Directiva Fundación Empresas Polar

Presidenta

Leonor Giménez de Mendoza

Vicepresidenta

Morella Pacheco Ramella

Directores

Alfredo Guinand Baldó
Carlos Eduardo Quintero
Leopoldo Márquez Áñez
Orlando Perdomo Gómez
Vicente Pérez Dávila
Gunther Faulhaber
Asdrúbal Baptista
Alfredo Fernández Porras

Gerentes

Gerente General

Graciela Pantin

Gerente de Administración

Rubén Montero

Gerente de Desarrollo

Alicia Pimentel

Especialistas

María Bellorin
Armando Hernández Arocha
Higinia Herrera
Elizabeth Monascal
Isabel Mosqueda
Alejandro Reyes
Manuel Rodríguez Campos
Renato Valdivieso
Miranda Zanón

Coordinadoras

Gisela Goyo
Ediciones
María Isabel Vergara
Imagen y Comunicaciones

FUNDACIÓN EMPRESAS POLAR

Hecho el depósito de ley
Depósito legal If 25920063301072
ISBN 980-379-140-0

Coordinación: Alejandro Reyes
Producción: Gisela Goyo
Corrección: Alberto Márquez
Diseño gráfico: Tutty García y Luis Ruiz
Impresión: La Galaxia
Tiraje: 1000 ejemplares

www.fpolar.org.ve
ediciones@fpolar.org.ve

PRESENTACIÓN

Este libro nos llena de satisfacción de una manera absolutamente singular. Lo que aquí se recoge es el producto de una labor en la que creemos en Fundación Empresas Polar; por la que hemos trabajado con ahínco desde hace casi treinta años y en un área en donde estamos convencidos de que nuestra colaboración tiene mucho sentido. Su título no puede ser más atinado y elocuente: *Sistematización de experiencias de desarrollo rural comunitario*. En los proyectos vinculados con el desarrollo de comunidades se brindan recursos, experiencia o apoyo técnico, todos los elementos que coadyuvan al éxito de un emprendimiento de tal naturaleza. Pero lo que muy pocas veces se hace –y en ello este libro sienta un precedente que habrá que tomar en cuenta– es justamente sistematizar no sólo todos los componentes de la experiencia, sino sus propios procesos, haciendo posible con ello que muchas instituciones que aspiran a trabajar en esta área se puedan beneficiar de estas experiencias adquiridas. Leerlo es, a su vez, una experiencia gratificante: nos llena de optimismo y nos enseña que el desarrollo sí es posible y –algo muy importante, de lo que nunca hemos dudado– que nuestra Venezuela sólo necesita de un apoyo *sistematizado* para desarrollar sus grandes posibilidades de crecimiento, porque el corazón y las ganas de trabajar y superarse siempre las ha tenido de su lado.

Leonor Giménez de Mendoza

Presidenta de Fundación Empresas Polar

ÍNDICE GENERAL

Prólogo	13
Introducción	14
1. Enfoque metodológico	18
1.1 Consideraciones iniciales	19
1.2 El enfoque de cadena productiva	19
2. Formulación normativa del proyecto	22
2.1 Organización del equipo de trabajo	23
2.2 Selección del área de actuación	24
2.3 Formulación del proyecto	31
2.4 Capacitación	33
2.5 Consolidación de la organización	37
2.6 Desarrollo de los factores productivos	38
2.7 Procesos de comercialización	39
3. Aprendizajes alcanzados	42
3.1 Conformación del equipo de trabajo	43
3.2 Selección del área de actuación	47
3.3 Formulación del proyecto	47
3.4 Capacitación	50
3.5 Consolidación de la organización	51
3.6 Desarrollo de los factores productivos	56
3.7 Procesos de comercialización	67
3.8 Proceso de ejecución	73
4. Acciones alternativas	76
5. Camino a la sostenibilidad	82
6. Opciones a futuro	86

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1:	La Acción Sectorial	20
Cuadro 2:	El Enfoque de Cadena Agroproductiva	21
Cuadro 3:	Equipo de Diagnóstico y Formulación del Proyecto	22
Cuadro 4:	Subregiones Agrícolas	26
Cuadro 5:	Criterios y Subcriterios para la Selección de Áreas de Actuación	27
Cuadro 6:	Matriz de Jerarquización de Subcriterios para la Selección Subregional. Ejemplo	28
Cuadro 7:	Identificación de Rubros con Potencialidad	29
Cuadro 8:	Identificación de Rubros con Potencialidad. Matriz de Evaluación Subregión Barlovento. Ejemplo	29
Cuadro 9:	Resumen de Evaluación por Subregiones sobre la Base de Rubros Potenciales. Ejemplo	30
Cuadro 10:	Prospectiva	33
Cuadro 11:	Estímulo al Crecimiento Personal y a la Organización	35
Cuadro 12:	Mejoramiento Productivo	36
Cuadro 13:	Emprendimiento Empresana	36
Cuadro 14:	Ejecución del Programa de Capacitación	37
Cuadro 15:	Esquema Análisis de la Demanda	40
Cuadro 16:	Esquema Estudio Exploratorio de las Oportunidades de Mercado	41
Cuadro 17:	Secuencia Normativa. Aprendizajes. Derivados	44
Cuadro 18:	Factores que Inciden sobre la Estabilidad de la Organización	52
Cuadro 19:	Aprendizajes del Desarrollo de Factores Productivos	57
Cuadro 20:	División de Funciones de la Empresa Transformadora	66
Cuadro 21:	Requisitos que Deben Cumplir los Pequeños Emprendimientos en su Acceso al Mercado	71

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Ciclo de Sistematización	15
Gráfico 2	Cadena Productiva	20
Gráfico 3	Selección de Áreas de Actuación	25
Gráfico 4	Evaluación Multi-Variable para la Selección de Áreas de Actuación	25
Gráfico 5	Proyectos de Contribución al Desarrollo Rural. Esquema Metodológico	31
Gráfico 6	Ciclo de Capacitación	34
Gráfico 7	Secuencia de Consolidación Organizacional	38
Gráfico 8	Desarrollo de los Factores Productivos como Parte de la Estrategia de Formación de Cadenas Agroproductivas	39
Gráfico 9	Formulación del Proyecto con Participación de la Comunidad	48
Gráfico 10	Determinación de Impactos Derivados de la Ejecución del Proyecto	50
Gráfico 11	Ciclo de Implantación Tecnológica	62
Gráfico 12	Adaptabilidad Operativa de los Procesos de Transformación	62
Gráfico 13	Etapas de la Producción	65
Gráfico 14	Círculo de Descapitalización	68
Gráfico 15	Tiempos de Ejecución	74
Gráfico 16	Conformación del Equipo de Trabajo	77
Gráfico 17	Formulación del Proyecto	78
Gráfico 18	Eslabón Agrícola	78
Gráfico 19	Eslabón Transformación	79
Gráfico 20	Eslabón Comercialización	80
Gráfico 21	El Camino a la Sostenibilidad	84

ANEXOS

Anexo 1:	Contribución al Desarrollo Rural: Selección del Área de Actuación
Anexo 2:	Proyecto Producción, Procesamiento y Comercialización de Productos Agrícolas. Sotillo. Municipio Brión. Estado Miranda
Anexo 3:	Contenidos de Cursos de Capacitación

PRÓLOGO

El desarrollo comunitario es una actividad compleja que debe establecer el adecuado equilibrio entre la experiencia profesional del grupo ejecutor con la capacidad de comprensión de los grupos atendidos, a fin de realizar la no menos difícil tarea de inculcar valores, generar destrezas y cambiar actitudes que mejoren la calidad de vida de un grupo de personas de manera permanente en el tiempo.

En su basamento conceptual constituye el nivel más detallado de la planificación y el ámbito en el cual las decisiones reclaman mayor concertación, flexibilidad y poder de cambio. Esta tarea, que requiere de un tiempo prolongado de maduración, se ve a su vez complicada porque en su desarrollo se propician situaciones que en muchos casos sobrepasan la capacidad personal de los ejecutores.

Es así como una experiencia de cinco años ininterrumpidos de trabajo local realizada por Fundación Empresas Polar la hemos vaciado en el papel con el objeto de ordenar las ideas y ofrecer las debidas explicaciones a hechos que en muchos casos exigen de una larga reflexión. Una gran parte de estas ideas y explicaciones que se presentan en el texto, reflejan la inquietud compartida de un grupo de excelentes profesionales que han participado en diferentes momentos y espacios.

Es de destacar la significativa contribución de Orlando Briceño, consultor de la Coordinación Agrícola, quien ha acompañado el proceso casi desde sus inicios, por lo que esta publicación recoge gran parte de sus aportes intelectuales además de cuantiosos materiales técnicos por él recopilados. Las largas horas de carretera aportaron momentos propicios para consolidar muchas de las ideas que aquí se exponen.

Los permanentes intercambios de opiniones con Elizabeth Monascal, co-partícipe en el proyecto del bambú que se desarrolla en el estado Yaracuy, permitieron corroborar muchas apreciaciones que aquí se ofrecen. A ella, igualmente, nuestro mayor agradecimiento.

Es nuestro mayor deseo que el proceso metodológico y las ideas que a continuación se presentan, permitan contribuir con el desarrollo de comunidades similares que están en la búsqueda de fórmulas sustentables para alcanzar una mejor calidad de vida.

FUNDACIÓN EMPRESAS POLAR

INTRODUCCIÓN

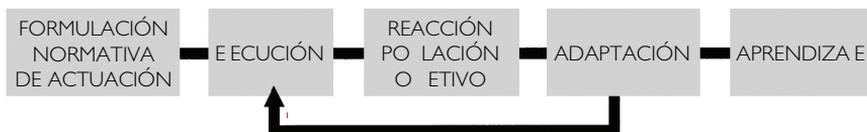
Las ideas expresadas a través de este documento, pretenden sistematizar la experiencia acumulada por Fundación Empresas Polar a través del diseño y la ejecución de proyectos de desarrollo comunitario en tres localidades rurales del país. El propósito de esta contribución no es otro que el de ofrecer un conjunto de prácticas, acciones y modos de actuación surgidos de la aplicación de un enfoque metodológico particular. Como resultado de este esfuerzo, se espera que el contenido de este documento pueda, en alguna forma, servir de referencia a todas aquellas instituciones o individuos que incursionan en el tema del desarrollo rural.

El proceso de sistematizar proyectos no es una tarea fácil. La revisión de la literatura indica diferentes aproximaciones dirigidas a organizar los conocimientos acumulados por el grupo de actores involucrados en la ejecución de un proyecto específico (segmentos de la comunidad, técnicos y autoridades locales, entre otros). En la gran mayoría de los casos, se desea registrar el conocimiento empírico surgido de la ejecución de proyectos con un alto contenido social, como base referencial de apoyo para experiencias de orientación similar. Bajo este enfoque central, las aproximaciones prácticas para la elaboración de sistematizaciones oscilan entre el simple relato de las experiencias y aprendizajes obtenidos, hasta la reconstrucción total de la experiencia por parte de los involucrados o la evaluación del ciclo de vida del proyecto.

Para los fines de este trabajo, se propone un proceso de sistematización basado en la comparación entre los lineamientos iniciales establecidos para la ejecución de tres diferentes proyectos de desarrollo rural (cadena productiva frutales, cadena productiva bambú y cadena productiva chocolate), y el comportamiento y reacción de los grupos involucrados.

Desde este enfoque se persigue la identificación de contrastes entre la formulación normativa y la acción, como punto de partida para derivar aprendizajes de utilidad en el diseño y ejecución de estrategias similares de desarrollo (Ver Gráfico 1).

GRÁFICO 1 CICLO DE SISTEMATIZACIÓN



En todos los casos se realiza un esfuerzo explicativo de las situaciones confrontadas y de las necesarias alternativas de solución ejecutadas. Con estos lineamientos la sistematización propuesta se estructura a través de cuatro fases:

1. Enfoque metodológico

Se discute y justifica la selección de una estrategia metodológica particular, dirigida a desencadenar procesos que contribuyan a la generación de empleos agrícolas y no agrícolas en las comunidades rurales atendidas.

2. Formulación normativa del proyecto

Se describe el proceso seguido para transformar la estrategia metodológica adoptada en un instrumento normativo que guía la ejecución de acuerdo con lineamientos, objetivos y metas específicas.

3. Aprendizajes alcanzados

Se presentan, discuten y explican los aprendizajes derivados como consecuencia de la ejecución de las acciones acometidas a través del proyecto.

4. Alternativas de solución y resultados obtenidos

Se reflexiona en torno a las alternativas de solución formuladas y a la efectividad de los resultados obtenidos.

FUNDACIÓN EMPRESAS POLAR

I. ENFOQUE METODOLÓGICO

I.1 Consideraciones iniciales

La superación de la pobreza en el medio rural es un tema fundamental en las políticas de desarrollo de gran parte de los países emergentes. A pesar de la cantidad considerable de recursos dirigidos en esta dirección, son muy pocas las experiencias exitosas conocidas. Una gran parte de la poca efectividad alcanzada por los distintos proyectos se asocia a la adecuación de las acciones ejecutadas. Dentro de la multiplicidad de estrategias utilizadas, destaca la acción sectorial o focalizada sobre un sector o grupo de la población. En la mayoría de los casos se hace énfasis sobre la agricultura, obviando la posibilidad de otras actividades y la diversidad de intereses existentes, aun en las comunidades más pequeñas. Sin negar el significado económico de la agricultura, ésta ha demostrado ser insuficiente para impulsar el desarrollo integral de los espacios rurales.

Así, observamos que no se ha materializado el esperado impacto del aumento de la producción sobre el mejoramiento de las condiciones socioeconómicas del agricultor y su familia.

El énfasis en la agricultura, como único elemento animador del desarrollo rural, tiende a condenar a importantes grupos de la población a una actividad con limitadas perspectivas económicas. Este último aspecto se hace cada vez más evidente frente a los nuevos principios que rigen la agricultura mundial. Los procesos de apertura comercial y la competencia asociada, las exigencias de una agricultura intensiva pero respetuosa del ambiente, el énfasis en la especialización y el valor agregado, la reducción del gasto público para la investigación agrícola, el desarrollo de la biotecnología y la protección a la propiedad intelectual, son sólo algunos de los cambios que imponen fuertes condicionantes a la supervivencia de la agricultura en general.

Este reto es aún más formidable en el ámbito de las comunidades rurales, caracterizadas por una escasa orientación comercial de la producción, lo cual dificulta la inserción de los agricultores dentro de los conceptos de eficiencia y productividad que rigen el intercambio agrícola mundial.

En el Cuadro I se presenta una síntesis de los alcances y efectos asociados a la estrategia de intervención sectorial con fines de desarrollo rural.

I.2 El enfoque de cadena productiva

Una alternativa para la superación de los problemas propios de la acción sectorial como estrategia de desarrollo rural, consiste en la adopción de una visión de cadena productiva. Este enfoque, utilizado en la ejecución de

CUADRO I

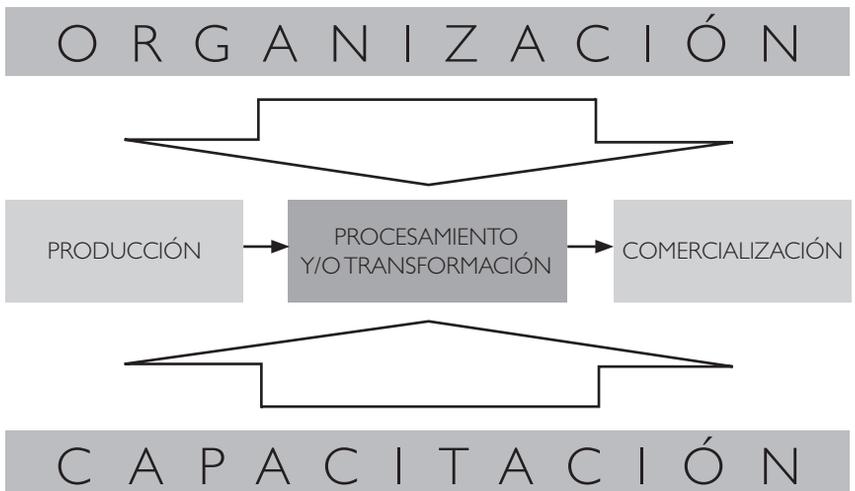
LA ACCIÓN SECTORIAL

ESTRATEGIA	ALCANCE	EFFECTOS
Estrategias al desarrollo rural a través del estímulo al sector agrícola	Grupos de la población ligados un rubro específico o agrupados bajo un criterio particular	<p>eneficios reducidos a los grupos involucrados</p> <p>Creación de tensiones sociales por la extensión resultante</p> <p>Aparición de distorsiones sobre la tradición local</p> <p>Limitada capacidad para incentivar posibles actividades conexas</p> <p>aja generación de empleos</p> <p>Alta dependencia tecnológica exógena</p> <p>Propensión hacia la sobre-explotación del ambiente.</p>

los proyectos de Fundación Empresas Polar, constituye un esfuerzo integrador de las actividades de producción primaria, manejo postcosecha, procesamiento, comercialización y servicios asociados, a través de acciones de capacitación para el trabajo y el incentivo a la organización por parte de los grupos atendidos (Ver Gráfico 2).

GRÁFICO 2

CADENA PRODUCTIVA



De esta manera, se propicia la oferta de nuevos productos y servicios, agrícolas y no agrícolas, con capacidad de contribuir con la diversificación de la economía local, en beneficio de la estabilidad y calidad de vida de un mayor número de hogares de la comunidad (Cuadro 2).

CUADRO 2

EL ENFOQUE DE CADENA AGROPRODUCTIVA

ESTRATEGIA	ALCANCE	EFECTOS
Impulso al desarrollo rural a través de acciones integrales de estímulo a la generación de empleo y al mejoramiento de las condiciones de vida	Comunidades organizadas, vinculadas o no, a través de una cadena productiva con potencialidad comercial	beneficios extendidos a la diversidad de actores que se vinculan con una cadena particular Inclusión de actores tradicionales y nuevos procedentes de la comunidad Reforzamiento de las actividades tradicionales y estímulo al aprovechamiento de potencialidades locales Ampliación de la capacidad para propiciar el mayor número de actividades en forma coherente Alta capacidad de generar empleos agrícolas y no agrícolas Utilización de tecnología y conocimientos locales Mayor posibilidad de armonizar con el ambiente

Para los fines y objetivos de Fundación Empresas Polar, la estrategia de desarrollo basada en la conformación de cadenas productivas locales persigue los siguientes beneficios:

- Constituir una herramienta para la promoción integral del desarrollo en espacios rurales con escasas oportunidades.
- Identificar y apoyar la aparición de nuevas oportunidades de trabajo agrícola y no agrícola que incorporen, por igual, a hombres, mujeres y jóvenes.
- Obligar a la adopción de un análisis integral de la comunidad atendida que no sólo considere el eslabón de la producción primaria, sino también las instancias correspondientes al manejo postcosecha, a la prestación de servicios a la producción y a las personas, a la transformación y a los procesos de comercialización que culminan con el consumidor final.

Dentro de una fase más avanzada, la cadena productiva se completa con la construcción de alianzas entre individuos, organizaciones e instituciones para conformar una Cadena de Valor.

FUNDACIÓN EMPRESAS POLAR

2. FORMULACIÓN NORMATIVA DEL PROYECTO

La ejecución de la estrategia de desarrollo rural sobre la base de la organización de Cadenas Productivas Locales, se estructura a través del cumplimiento de las siguientes siete etapas:

- 2.1 Organización del equipo de trabajo
- 2.2 Selección del área de actuación
- 2.3 Formulación del proyecto
- 2.4 Capacitación
- 2.5 Consolidación de la organización
- 2.6 Desarrollo de los factores productivos
- 2.7 Procesos de comercialización

2.1 Organización del equipo de trabajo

La adopción de una estrategia de desarrollo rural como la adoptada, requiere de la integración de un equipo transdisciplinario capaz de identificar y analizar los actores y procesos correspondientes a cada eslabón, de acuerdo con sus capacidades y limitaciones para crecer, transformarse, integrarse y establecer alianzas. De esta manera se procura la incorporación de personas con sensibilidad social y capacidad para analizar realidades locales, así como formular alternativas de solución acordes con las particularidades del entorno.

En el caso de los proyectos objeto de esta sistematización, el equipo de trabajo se organizó en dos etapas. En la primera, se designaron profesionales

CUADRO 3

EQUIPO DE DIAGNÓSTICO Y FORMULACIÓN DEL PROYECTO

ESLABÓN	PERFIL PROFESIONAL
Producción primaria	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero Agrónomo • Ingeniero Forestal
Transformación	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero Industrial • Biólogo • Tecnólogo de Alimentos • Ingeniero Agrónomo
Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> • Economista Agrícola • Técnico en Comercialización y Mercadeo
Organización comunitaria	<ul style="list-style-type: none"> • Sociólogo • Relacionista Público • Trabajador Social • Facilitador de la Comunidad

capaces de evaluar el comportamiento de cada uno de los eslabones que conforman la cadena productiva (producción primaria, transformación y comercialización), para, a partir de allí, formular alternativas de desarrollo a través de un proyecto normativo de intervención, cuya orientación y contenido se discute en el punto 2.3. Con base en las consideraciones anteriores y bajo la conducción de un Coordinador del Proyecto, se procedió a estructurar un equipo de trabajo cuya conformación contaba con la participación, por eslabón de la cadena, de al menos uno de los profesionales que se indican en el Cuadro 3.

En la segunda etapa, correspondiente al seguimiento del proyecto, una vez que ya había sido iniciado, se designó, de acuerdo a una programación establecida previamente, un grupo de profesionales y técnicos para el desarrollo de aspectos específicos relacionados con el fortalecimiento de la organización y la búsqueda de alternativas de solución a problemas específicos. Esta intervención, de carácter puntual, está previsto que tenga lugar a través de toda la vida del proyecto, bien sea por parte de la institución patrocinante o mediante la intervención de otras instituciones asociadas.

2.2 Selección del área de actuación

En nuestro caso, los proyectos de desarrollo rural con enfoque de cadena agroproductiva se inscriben dentro de un esquema de actuación institucional dirigido a:

- Atender, de forma prioritaria, aquellas zonas y comunidades rurales con altos niveles de pobreza y fuerte deterioro de sus condiciones de vida.
- Fortalecer las organizaciones de base existentes (productores, artesanos, comercializadores), con la finalidad de promover experiencias de autogestión y participación.
- Promover estrategias para la diversificación de las economías locales con el objeto de propiciar la generación de empleos agrícolas y no agrícolas.

Estas premisas iniciales proporcionaron los fundamentos necesarios para identificar las áreas específicas de acción sobre la base de dos criterios fundamentales, no excluyentes entre sí: a) Evaluación multi-variable de comunidades posibles de incorporar; y b) Atención a la demanda por parte de grupos organizados (Ver Gráfico 3).

A. Evaluación multi-variable de comunidades de posible incorporación

La evaluación multi-variable empleada, por ejemplo, en la selección de Sotillo como comunidad sede del proyecto de Cadena Agroproductiva de

GRÁFICO 3

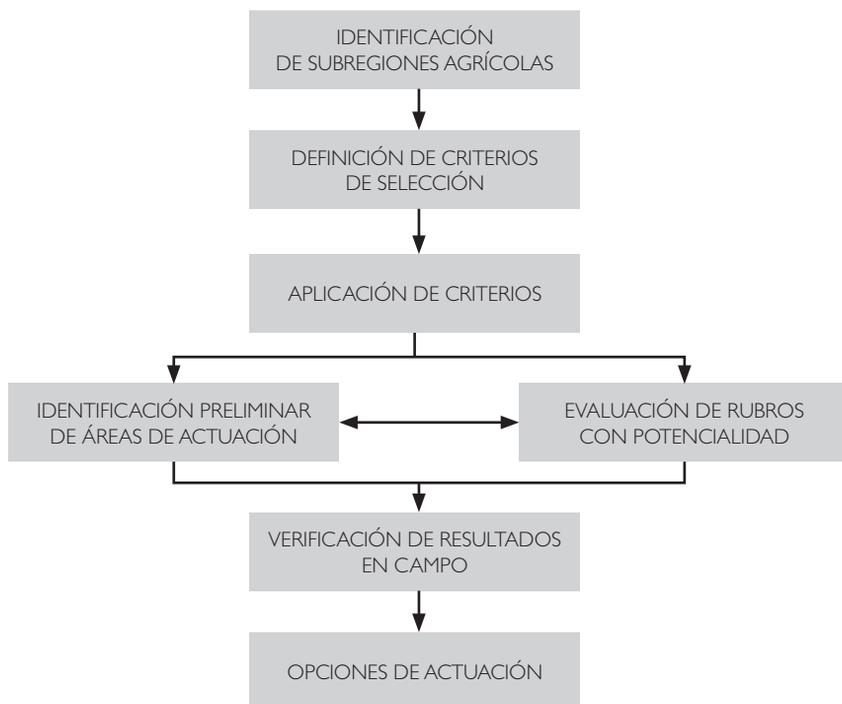
SELECCIÓN DE ÁREAS DE ACTUACIÓN



Frutales, consistió en la identificación y aplicación de un conjunto de criterios dirigidos a establecer el nivel de desarrollo de la comunidad y su potencialidad para sustentar proyectos productivos y sostenerlos en el tiempo. En términos metodológicos, la identificación de áreas de actuación bajo este enfoque contempla un total de seis etapas (ver Gráfico 4).

GRÁFICO 4

EVALUACIÓN MULTI-VARIABLE PARA LA SELECCIÓN DE ÁREAS DE ACTUACIÓN



- **Identificación de subregiones agrícolas**

Para ello se parte de las diferencias agroecológicas y de las realidades socioeconómicas expresadas por el Mapa de la Pobreza elaborado por la OCEI, lo cual permitió identificar un total de 15 subregiones representativas de la realidad agrícola y social del país. Cada una de ellas muestra diferentes niveles de necesidades de la población, así como de aptitudes para el desarrollo de los rubros agrícolas por considerar dentro de una estrategia de formación de cadenas agroproductivas. Las subregiones identificadas se señalan a continuación:

CUADRO 4
SUBREGIONES AGRÍCOLAS

- | | |
|----------------------------------|----------------------------------|
| 1. PARIA (SUCRE) | 9. NUEVA ESPARTA |
| 2. SUR DE CARABOBO Y ARAGUA | 10. AMAZONAS |
| 3. BARLOVENTO (MIRANDA) | 11. ORINOCO-APURE |
| 4. NORTE DE ANZOÁTEGUI | 12. BOCONÓ (TRUJILLO) |
| 5. YARACUY | 13. TUMEREMO-EL DORADO (BOLÍVAR) |
| 6. PLANICIE DE MARACAIBO (ZULIA) | 14. SUR DE GUÁRICO |
| 7. PIEDEMONTE DE BARINAS | 15. DELTA AMACURO |
| 8. LITORAL VARGAS-ESTE | |

Una descripción de cada una de las subregiones antes mencionadas se presenta en el Anexo I.

- **Definición de criterios para la selección de áreas de acción, aplicación de criterios e identificación preliminar de áreas de actuación**

El proceso de selección del área específica de acción se logra a partir de la aplicación y ponderación de un conjunto de criterios y subcriterios considerados como relevantes por parte del equipo de trabajo (Cuadros 5 y 6).

Los resultados de la jerarquización anterior, basada en la asignación de pesos en igual proporción (10%), permitieron identificar dos grandes grupos:

- **Primer grupo: subregiones entre 24 y 25 puntos**

En esta categoría se agrupan las subregiones Sucre-Paria, Barlovento y sur de Carabobo y Aragua. Esta última fue excluida por considerar la alta posibilidad de ser asistida directamente por las instituciones locales (UCV y gobiernos locales).

CUADRO 5**CRITERIOS Y SUBCRITERIOS
PARA LA SELECCIÓN DEL ÁREA DE ACTUACIÓN**

CRITERIO	SUBCRITERIO
ASPECTOS SOCIO-INSTITUCIONALES	<ul style="list-style-type: none"> • NIVELES DE POBREZA Y NECESIDADES BÁSICAS INSATISFECHAS • GRADO DE DESARROLLO DE LA AGRICULTURA: DIVERSIFICACIÓN • NIVEL DE REZAGO DE LA AGRICULTURA • POSIBILIDAD DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS • PRESENCIA INSTITUCIONAL
ASPECTOS TÉCNICO-PRODUCTIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • CAPACIDAD DE RUBROS PARA PROMOVER LA FORMACIÓN DE CADENAS AGROPRODUCTIVAS • SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL
COMERCIALIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • DEMANDA ASOCIADA AL TURISMO • CERCANÍA A LOS MERCADOS • POSIBILIDADES DE EXPORTACIÓN

- **Segundo grupo: subregiones de 23 puntos**

Incluye las subregiones norte de Anzoátegui, Yaracuy, planicie de Maracaibo, piedemonte de Barinas y Litoral Vargas. De esta agrupación, se seleccionaron las subregiones norte de Anzoátegui, Yaracuy y Litoral Vargas por considerar que sus características se ajustan a los objetivos perseguidos por el proyecto.

Como resultado de este primer proceso se seleccionaron, para una evaluación particular, las subregiones Sucre-Paria, Barlovento, norte de Anzoátegui, Yaracuy y Litoral Vargas.

- **Evaluación de rubros con potencialidad para la formación de cadenas agroproductivas**

Esta etapa del método valida los resultados obtenidos de la selección subregional anterior, a través de un análisis específico de aquellos rubros con potencialidad para sustentar el desarrollo comunitario mediante la formación de encadenamientos productivos. Los criterios empleados en esta evaluación y su utilización, se enuncian en el Cuadro 7 e ilustran en su aplicación a través de los Cuadros 8 y 9.

- **Verificación de resultados en campo y opciones de actuación**

La verificación en campo de los resultados obtenidos en el proceso de evaluación permitió obtener los siguientes datos:

CUADRO 6**MATRIZ DE JERARQUIZACIÓN DE SUBCRITERIOS PARA LA SELECCIÓN SUBREGIONAL. EJEMPLO**

SUBREGIÓN	POBREZA RURAL	DIVERSIFICACIÓN DE RUBROS	REZAGO AGRÍCOLA	SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL	CERCANÍA A MERCADOS	DEMANDA TURISMO	ENCADENAMIENTOS	EXPORTACIÓN	SOCIOS POTENCIALES	INSTITUCIONES	TOTAL
	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	100%
SUCRE/PARIA	Puntos: 3 Pond: 0,3	2 0,2	3 0,3	2 0,2	3 0,3	2 0,2	2 0,2	2 0,2	3 0,3	3 0,3	25,00 2,50
S. CARABOBO	Puntos: 2 Pond: 0,2	3 0,3	1 0,1	3 0,3	3 0,3	1 0,1	3 0,3	3 0,3	3 0,3	3 0,3	25,00 2,50
BARLOVENTO	Puntos: 2 Pond: 0,2	3 0,3	2 0,2	3 0,3	3 0,3	3 0,3	2 0,2	2 0,2	2 0,2	2 0,2	24,00 2,40
N.ANZOÁTEGUI	Puntos: 3 Pond: 0,3	1 0,1	3 0,3	2 0,2	3 0,3	3 0,3	1 0,1	3 0,3	3 0,3	1 0,1	23,00 2,30
YARACUY	Puntos: 1 Pond: 0,1	3 0,3	1 0,1	3 0,3	3 0,3	1 0,1	3 0,3	2 0,2	3 0,3	3 0,3	23,00 2,30
PLAN.MARACAIBO	Puntos: 1 Pond: 0,1	2 0,2	1 0,1	3 0,3	3 0,3	1 0,1	3 0,3	3 0,3	3 0,3	3 0,3	23,00 2,30
PIED.BARINAS	Puntos: 1 Pond: 0,1	2 0,2	2 0,2	3 0,3	2 0,2	1 0,1	2 0,2	3 0,3	2 0,2	3 0,3	23,00 2,30
LIT.VARGAS E.	Puntos: 3 Pond: 0,3	2 0,2	3 0,3	2 0,2	3 0,3	3 0,3	1 0,1	2 0,2	2 0,2	2 0,2	22,00 2,20
NUEVA ESPARTA	Puntos: 3 Pond: 0,3	2 0,2	2 0,2	3 0,3	3 0,3	3 0,3	1 0,1	1 0,1	2 0,2	3 0,3	21,00 2,10
AMAZONAS	Puntos: 3 Pond: 0,3	2 0,2	3 0,3	1 0,1	1 0,1	3 0,3	2 0,2	1 0,1	2 0,2	2 0,2	20,00 2,00
ORINOCO-APURE	Puntos: 3 Pond: 0,3	1 0,1	3 0,3	2 0,2	1 0,1	2 0,2	2 0,2	2 0,2	2 0,2	2 0,2	20,00 2,00
TRUJILLO-BOCONÓ	Puntos: 3 Pond: 0,3	2 0,2	2 0,2	2 0,2	2 0,2	1 0,1	2 0,2	1 0,1	3 0,3	2 0,2	20,00 2,00
BOLIVAR-TUMER.	Puntos: 3 Pond: 0,3	2 0,2	3 0,3	2 0,2	3 0,3	1 0,1	1 0,1	2 0,2	1 0,1	1 0,1	19,00 1,90
S.GUÁRICO	Puntos: 3 Pond: 0,3	1 0,1	3 0,3	2 0,2	1 0,1	1 0,1	1 0,1	1 0,1	2 0,2	2 0,2	17,00 1,70
DELTA AMACURO	Puntos: 3 Pond: 0,3	1 0,1	3 0,3	1 0,1	1 0,1	1 0,1	1 0,1	1 0,1	2 0,2	2 0,2	16,00 1,60

- **Criterios técnico-productivos**

Al considerar que los rubros analizados fueron seleccionados por su comprobada adaptabilidad agroecológica, las cinco subregiones muestran una aptitud similar para servir de base al proyecto.

- **Criterios comerciales**

Colocan a la subregión de Barlovento como la primera opción, seguida en orden de importancia por las subregiones Yaracuy, Sucre-Paria y Litoral Vargas Este.

CUADRO 7**IDENTIFICACIÓN DE RUBROS CON POTENCIALIDAD**

CRITERIO	SUBCRITERIO
INSTITUCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Alineación con políticas públicas • Condiciones de vida de la comunidad • Niveles de organización
TÉCNICO-PRODUCTIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones agroecológicas • Tradición productiva • Disponibilidad de tecnologías
COMERCIALIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Consumo selectivo • Oportunidades de mercado • Producción continua • Cosecha controlable • Usos alternativos • Tecnología de transformación intermedia • Facilidad de manejo • Existencia de normas de calidad • Presencia de centros de acopio • Grado de integración vertical

CUADRO 8**IDENTIFICACIÓN DE RUBROS CON POTENCIALIDAD****MATRIZ DE EVALUACIÓN SUBREGIÓN BARLOVENTO. EJEMPLO**

CRITERIO / RUBRO	Cacao	Lima	Guayaba	Lechosa	Cambur	Grapefruit	Mandarina	Promedio
TÉCNICO-PRODUCTIVO	9	9	7	9	9	9	8	8,6
Condiciones agroecológicas	3	3	3	3	3	3	3	3,0
Tradición productiva	3	3	1	3	3	3	2	2,6
Tecnología apropiada	3	3	3	3	3	3	3	3,0
COMERCIALIZACIÓN	31	21	27	27	27	20	20	24,7
Mercado:								
Consumo selectivo	3	2	2	2	2	2	2	2,1
Oportunidades de mercado	3	3	3	3	3	3	3	3,0
Producción y producto:								
Producción continua (natural)	2	1	1	3	3	2	2	2,0
Cosecha controlable	3	3	3	3	3	2	2	2,6
Usos alternativos	3	1	3	3	2	1	1	2,0
Tecnología de transformación	2	1	3	3	1	1	1	1,7
Aspectos técnicos del mercado:								
Facilidades de manejo	2	2	1	1	2	1	2	1,6
Existencia de normas de calidad	3	2	1	1	3	1	1	1,7
Existencia de normas de recepción	3	1	3	1	1	1	1	1,6
Acceso a centros de acopio	2	2	2	2	2	2	2	2,0
Aspectos económicos del mercado:								
Grado de integración vertical	2	1	3	2	2	1	1	1,7
Valor comercial relativo	3	2	2	3	3	3	2	2,6
INSTITUCIONAL	7	7	7	7	7	7	7	7,0
Alineación con políticas institucionales	3	2	2	2	2	2	2	2,1
Condiciones de vida de la comunidad	2	2	2	2	2	2	2	2,0
Organización de los productores	2	3	3	3	3	3	3	2,8
TOTAL (acumulado)								40,3

CUADRO 9**RESUMEN DE EVALUACIÓN POR SUBREGIONES
SOBRE LA BASE DE RUBROS POTENCIALES. EJEMPLO**

CRITERIO / SUBREGIÓN	Valoración Promedio				
	Barlovento	Sucre-Paria	Yaracuy	LitoralVargas	Anzoátegui norte
Total Acumulado:	40,3	36,1	34,6	34,4	33,7
TÉCNICO-PRODUCTIVO	8,6	7,3	7,3	7,4	6,6
Condiciones agroecológicas	3,0	3	3	3,0	3,0
Tradición productiva	2,6	3	2	2,6	1,4
Tecnología apropiada	3,0	3	3	3,0	2,2
COMERCIALIZACIÓN	24,7	22,6	23,2	22,0	20,9
Mercado:					
Consumo selectivo	2,1	2	2	2,1	2,5
Oportunidades de mercado	3,0	3	3	3,0	2,9
Producción y producto:					
Producción continua (natural)	2,0	2	2	2,0	1,7
Cosecha controlable	2,6	2	2	2,6	1,9
Usos alternativos	2,0	1	1	2,0	2,2
Tecnología de transformación	1,7	1	1	1,7	1,7
Aspectos técnicos del mercado:					
Facilidades de manejo	1,6	1	1	1,6	1,6
Existencia de normas de calidad	1,7	1	1	1,7	1,1
Existencia de normas de recepción	1,6	1	1	1,6	1,0
Acceso a centros de acopio	2,0	2	2	2,0	1,0
Aspectos económicos del mercado:					
Grado de integración vertical	1,7	3	2	2,6	1,9
Valor comercial relativo	2,6	3	2	2,6	1,9
INSTITUCIONAL	7,0	6,3	4,0	5,0	6,2
Alineación con políticas institucionales	2,1	2	2	2,1	2,0
Condiciones de vida de la comunidad	2,0	2	2	2,0	3,0
Organización de los productores	2,8	3	3	2,8	1,2

- **Criterios socio-institucionales**

Ubican a la subregión de Barlovento como la primera posición. En el caso de la subregión Anzoátegui norte, la mejor calidad de vida de sus pobladores le resta importancia relativa en cuanto a los criterios socio-institucionales aplicados.

B. Atención a la demanda por parte de grupos organizados

Otro criterio para la selección de las áreas de actuación utilizado, por ejemplo, en la escogencia del centro poblado de Birongo (Cadena Agroproductiva Cacao), se basa en la atención a una solicitud formal expresada por parte de una organización comunitaria local que mostraba, además, su disposición y compromiso para participar de acuerdo con los lineamientos específicos considerados en el proyecto. Bajo una modalidad similar; fueron seleccionadas otras localidades en donde existían organizaciones dedicadas a una determinada actividad establecida desde larga data, que manifestaron necesidades

específicas enmarcadas dentro de la línea de los proyectos productivos con enfoque de cadena. Este último es el caso de la Cadena Agroproductiva de Bambú, en la comunidad de San Javier, estado Yaracuy.

2.3 Formulación del proyecto

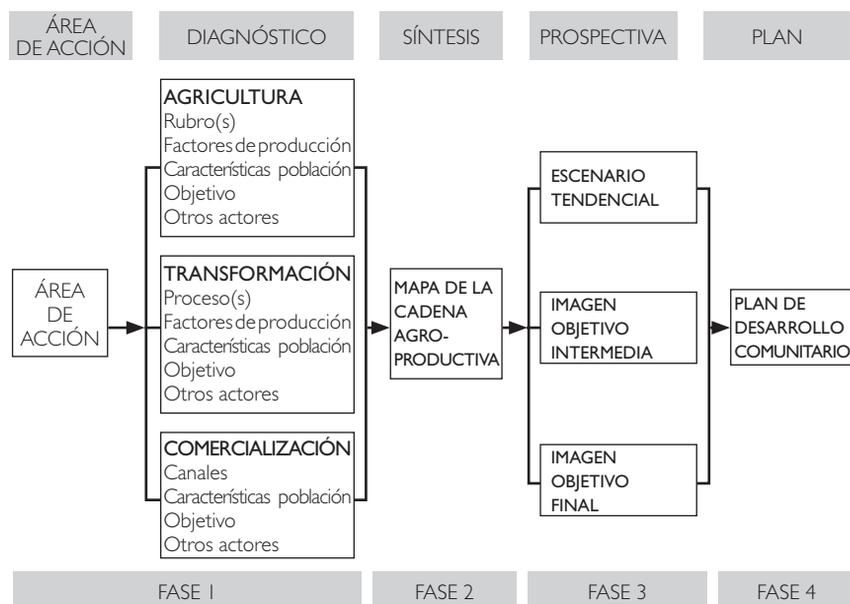
La formulación del proyecto constituye la etapa que antecede a la ejecución de las acciones de desarrollo comunitario. Este instrumento proporciona las bases necesarias para compatibilizar objetivos, facilitar la formulación de estrategias, promover el consenso entre los miembros del equipo de trabajo, conciliar el propósito de la actuación con las expectativas de la comunidad organizada y, finalmente, orientar en el tiempo la ejecución de las acciones.

En términos de la gerencia, el proyecto ofrece el conocimiento necesario para establecer el “nivel de base cero” o situación actual de la comunidad que se desea intervenir. De esta manera, la elaboración del proyecto y los indicadores derivados facilitan los procesos posteriores de seguimiento, evaluación y sistematización de cada actuación.

Desde el punto de vista de su elaboración, el proyecto sigue las pautas del método de planificación en sus distintas fases: diagnóstico, síntesis del diagnóstico, prospectiva y plan (Ver Gráfico 5 y Anexo 2).

GRÁFICO 5

PROYECTOS DE CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO RURAL. ESQUEMA METODOLÓGICO



A continuación se presenta una breve discusión de cada una de las fases que conducen a la formulación del Plan de Desarrollo Comunitario

- **Fase 1: Diagnóstico**

Consiste en un documento corto, sistemático y explicativo de los problemas y potencialidades asociadas con cada uno de los eslabones de la cadena productiva seleccionada. Desde un punto de vista didáctico, su elaboración proporciona, a los miembros del equipo de trabajo, un conocimiento estructurado sobre los sistemas productivos locales y las características socioeconómicas de los actores involucrados.

- **Fase 2: Síntesis del diagnóstico (Mapa de la Cadena Agroproductiva)**

Integra el conocimiento parcial de cada uno de los eslabones analizados, con el objeto de entender el funcionamiento total de la cadena estudiada. Para tal fin se emplea el Mapa de la Cadena, instrumento que permite visualizar, desde diferentes puntos de vista, el flujo de productos, el peso relativo de cada eslabón, los actores involucrados, los "cuellos de botella" presentes y el nivel de servicios de apoyo, entre otros aspectos.

- **Fase 3: Prospectiva**

Hace posible la formulación de un cuerpo coherente de acciones dirigidas a conformar o reforzar el funcionamiento de una cadena agroproductiva, como estrategia de desarrollo comunitario. Para que sean realistas las acciones que se propongan, la prospectiva debe apoyarse en las tendencias fuertes señaladas por el diagnóstico, con el objeto de ofrecer alternativas flexibles de acción adaptadas a las particularidades sociales, económicas y culturales del grupo involucrado. Igualmente, el ritmo de ejecución de las propuestas ha de ser estructurado a través de tres escenarios comerciales factibles de ser alcanzados en el tiempo estipulado, y su cumplimiento estará condicionado a la voluntad y deseo de cambio de la población atendida (Ver Cuadro 10).

- **Fase 4: Plan de Desarrollo Comunitario**

El Plan de Desarrollo Comunitario o normativa para la acción, contiene un conjunto de propuestas para el mejoramiento y enlace de cada uno de los eslabones de la cadena que se desea estructurar o fortalecer. Como instrumento de ejecución, el Plan establece prioridades, indica objetivos, establece metas, precisa intervenciones y señala montos de inversión.

CUADRO 10
PROSPECTIVA

	 ESCENARIO		
	IMAGEN TENDENCIAL	IMAGEN INTERMEDIA	IMAGEN FINAL
PRODUCCIÓN PRIMARIA	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidación de los rubros presentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificación de la producción • Puntos de concentración de la producción 	<ul style="list-style-type: none"> • Especialización de la producción • Mejoras a la calidad a través de procesos postcosecha • Centro de acopio
TRANSFORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Producción bajo técnicas preexistentes • Transformación en las cocinas 	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción de mejoras a la calidad • Diversificación de la producción • Adecuación de espacios para la producción 	<ul style="list-style-type: none"> • Agroindustria rural • Cumplimiento de requisitos para la calidad y funcionamiento • Diversificación y crecimiento de la producción
COMERCIALIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en eventos especiales • Atención personal a clientes ocasionales • Puntos de venta provisionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Atención a la población regional y flotante • Fuerza de venta propia • Puntos de venta permanentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Población regional, flotante y Área Metropolitana de Caracas • Fuerza de venta propia e intermediación • Puntos de venta propios • Publicidad
ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos de motivación y capacitación para el trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Conformación de una empresa asociativa para la integración del circuito 	<ul style="list-style-type: none"> • Centralización de la producción, administración y comercialización • Estímulo a servicios de apoyo: cadena de valor

2.4 Capacitación

Una gran parte de las iniciativas dirigidas al desarrollo rural centran sus esfuerzos en torno al aumento de la producción de algún rubro, a partir del otorgamiento de créditos, la dotación de equipos, el aumento de los precios y la transferencia de tecnologías preestablecidas. Muy pocos proyectos hacen énfasis en la capacitación orientada al fortalecimiento de la participación de hombres, mujeres y jóvenes en dicho proceso.

Como institución sin fines de lucro, Fundación Empresas Polar no posee la capacidad para impulsar sus proyectos de desarrollo rural sobre la base del financiamiento de las actividades productivas que desea estimular, así como tampoco la posibilidad de establecer un acompañamiento prolongado de su actuación. Es por ello que un monto significativo de la inversión

correspondiente a cada proyecto, se destina a las actividades de capacitación de los actores participantes, con el fin de propiciar que se transformen en protagonistas de su propio desarrollo.

En términos prácticos, esta estrategia se inicia con la evaluación de la comunidad participante, con el objeto de determinar su voluntad de participación, además de las exigencias propias del proyecto para establecer los puntos focales de atención, los cuales, una vez agrupados, permiten establecer los programas que serán administrados a través de un ciclo iterativo de capacitación que parte del mejoramiento personal de los participantes, para luego introducir conocimientos, destrezas y habilidades acordes con cada uno de los eslabones de la cadena que se desea impulsar (Ver Gráfico 6 y Anexo 3).

GRÁFICO 6

CICLO DE CAPACITACIÓN



De esta manera, la capacitación, como acción de mejoramiento progresivo que deriva del seguimiento individual de cada grupo comunitario, se estructura a partir de tres componentes:

- A. Estímulo al crecimiento personal y a la organización
- B. Mejoramiento productivo
- C. Emprendimiento empresarial

A. Estímulo al crecimiento personal y a la organización

Comienza con la identificación de las aspiraciones, recursos y capacidades naturales de cada individuo y del grupo en su totalidad, para diseñar

una secuencia de actividades educativas dirigidas, entre otras cosas, a mejorar la estima personal, estimular la convivencia y reforzar la capacidad y nexos organizativos (Ver Cuadro I I).

CUADRO II

ESTÍMULO AL CRECIMIENTO PERSONAL Y A LA ORGANIZACIÓN

CURSO	PROYECTO 1	PROYECTO 2	PROYECTO 3
Diagnóstico Rural Participativo	•	•	•
Planificación Participativa	•	•	•
Organización Comunitaria	•	•	•
Formulación de Proyectos Participativos	-	-	•
Motivación al Logro Personal	•	•	•
Trabajo en Equipo y Productividad	•	•	•
Manejo de Conflictos	-	-	•
Taller de Visión	-	-	-
Visitas de Experiencias Asociativas / Cooperativistas	•	•	•

En su conjunto, la secuencia de cursos señalada se apoya en las potencialidades evidenciadas por cada grupo para, de esta manera, fomentar actitudes que consoliden el núcleo familiar, fortalezcan el rol del individuo y promuevan esquemas funcionales y estrategias orientadas a consolidar la organización y la vocación para el trabajo productivo en equipo.

B. Mejoramiento productivo

Promueve la capacitación para el desarrollo de las actividades productivas que se corresponden con cada uno de los eslabones de la cadena agroproductiva, de conformidad con las exigencias del entorno y los ritmos de adaptación de los grupos participantes. Bajo esta orientación, la capacitación de este componente comprende una gran variedad de temas, tal como se ilustra a través del Cuadro 12.

A continuación se indica una breve descripción de los contenidos incorporados dentro del mejoramiento productivo:

- Producción primaria según el rubro seleccionado
Planificación y organización de los factores de producción.
Diversificación de los sistemas de producción. Acceso a insumos.
Recursos y buenas prácticas agrícolas.
- Manejo postcosecha y transformación en bienes de consumo
Acopio y selección de rubros. Procesos tecnológicos. Manejo de equipos. Seguridad industrial. Planificación de la producción. Buenas prácticas de producción. Diseño. Protección ambiental.

CUADRO 12**MEJORAMIENTO PRODUCTIVO**

CURSO	PROYECTO 1	PROYECTO 2	PROYECTO 3
Agricultura Estratificada o Multiestratos	•	-	-
Manejo Agronómico del Cacao	-	•	-
Manejo Agronómico del Bambú	-	-	•
Manejo Agronómico del Vetiver	-	•	-
Agricultura Familiar; Espacios Domésticos Rurales	-	•	•
Higiene y Manipulación de Alimentos	•	•	-
Procesamiento de Frutas	•	•	•
Elaboración de Chocolates	•	•	-
Técnicas de Repostería	•	•	•
Carpintería	-	-	•
Artesanía de Vetiver	-	•	-
Uso y Mantenimiento de Maquinarias y Equipos	•	•	•
Seguridad Industrial	•	•	•
Saneamiento y Conservación Ambiental	•	•	•

C. Emprendimiento empresarial

Potencia el desarrollo de las iniciativas empresariales locales, sobre la base de las actividades productivas incipientes con posibilidades de establecer encadenamientos y ser sostenible en el tiempo bajo un enfoque de negocios. A través de este componente, la capacitación promueve la eficiencia de los aspectos tecnológicos, gerenciales y organizativos en las distintas etapas del negocio. Para ello inculca aspectos básicos de todo negocio, tales como rentabilidad, competitividad, generación de valor agregado, relacio-

CUADRO 13**EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL**

CURSO	PROYECTO 1	PROYECTO 2	PROYECTO 3
Organización de Microempresas	•	•	•
Taller Empresarial	•	•	•
Taller de Mercadeo	•	•	•
Contabilidad Básica	•	•	-
Estructura de Costos	•	•	•
Comercialización, Marketing y Diseño	•	•	•
Técnicas de Venta	•	•	•
Administración de Almacén	•	•	-
Plan de Rehabilitación Ambiental	-	•	-
Fondo Rotatorio / Cajas Rurales	•	•	•

nes con los clientes y sostenibilidad. De esta manera se busca configurar un capital humano local capacitado, organizado y con una visión empresarial (Ver Cuadro 13).

A través del Cuadro 14 se ilustra una síntesis de los distintos componentes de la capacitación y su ubicación a través de las fases de conformación de la cadena agroproductiva.

CUADRO 14

EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

PRODUCCIÓN	PROCESAMIENTO	COMERCIALIZACIÓN
Fase inicial		
<ul style="list-style-type: none"> • Autoestima • Búsqueda del logro personal • Trabajo en equipo • Productividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Autoestima • Búsqueda del logro personal • Trabajo en equipo • Productividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones personales • Trabajo en equipo • Técnicas de venta
Fase semi-comercial		
<ul style="list-style-type: none"> • Planificación de la producción • Prácticas agronómicas • Manejo postcosecha • Estructura de costos • Administración 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación de la producción • Manipulación de alimentos • Técnicas de producción • Estructura de costos • Administración 	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones personales • Técnicas de venta • Negociación y ventas • Mercadeo
Fase comercial		
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de plagas y enfermedades • Comercialización • Mejoramiento de la producción 	<ul style="list-style-type: none"> • Control de calidad • Eficiencia de la producción • Control de costos • Administración de inventarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión y planificación de ventas • Negociación y ventas • Administración de almacén

2.5 Consolidación de la organización

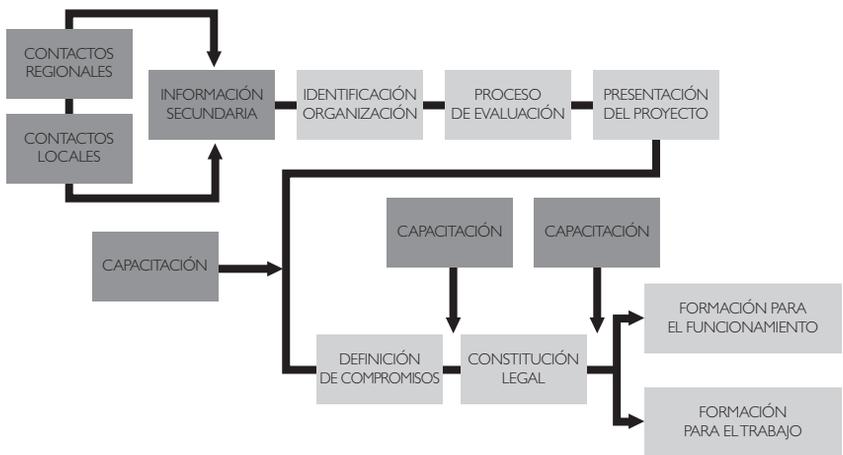
La presencia de una organización estable, motivada y orientada al logro, constituye una condición necesaria e indispensable dentro de las estrategias de formación y consolidación de las cadenas agroproductivas. El significado de las organizaciones comunitarias sobre el éxito de las iniciativas de desarrollo rural, impone un alto nivel de esfuerzo sobre el equipo de trabajo. Las mayores exigencias se refieren a la necesidad de consolidar y reforzar permanentemente a las organizaciones, con la finalidad de asegurar la sostenibilidad del proyecto una vez alcanzada la rentabilidad de las operaciones y disminuido el nivel de acompañamiento por parte de la institución patrocinante.

La complejidad de las relaciones interpersonales a niveles comunitarios dificulta la formulación de mecanismos específicos que conduzcan a la

conformación de organizaciones y a su posterior consolidación. Así, la aproximación metodológica seguida por los proyectos de cadena agroproductiva se fundamenta en una secuencia lógica que parte de la identificación y evaluación de las organizaciones existentes para, posteriormente, diseñar un proceso gradual de fortalecimiento que tiene a la capacitación como eje de acción (Ver sección 2.4). Una síntesis de la actuación de los proyectos en el área de la consolidación organizacional se expresa a través del Gráfico 7.

GRÁFICO 7

SECUENCIA DE CONSOLIDACIÓN ORGANIZACIONAL

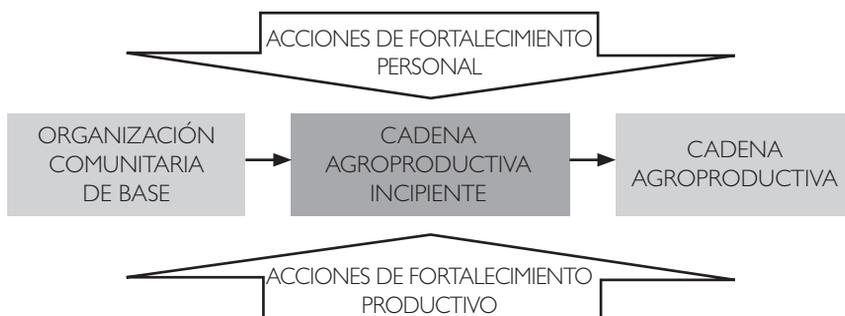


2.6 Desarrollo de los factores productivos

El desarrollo de los factores productivos es una etapa esencial para la formación de las cadenas agroproductivas en pequeñas comunidades rurales. Este aspecto clave se refiere, esencialmente, a la administración de un conjunto de acciones de capacitación dirigidas a estimular el crecimiento de las actividades agrícolas e incentivar o crear actividades de transformación de aquellos productos locales que muestran mayor potencialidad para impulsar el desarrollo de las organizaciones y de la comunidad en general (Ver Gráfico 8). Con este propósito, los esfuerzos de actuación se llevan a cabo mediante un proceso iterativo que tiende a impulsar el crecimiento simultáneo de los eslabones productivos (agrícola y transformación), al tiempo que propicia las condiciones necesarias para el establecimiento de vínculos organizativos y funcionales entre ellos. En forma adicional, se procura la identificación de actividades capaces de complementar el funcionamiento de la cadena para, de esta manera, ampliar los beneficios de la

GRÁFICO 8

DESARROLLO DE LOS FACTORES PRODUCTIVOS COMO PARTE DE LA ESTRATEGIA DE FORMACIÓN DE CADENAS AGROPRODUCTIVAS



acción hacia el mayor número posible de personas. Es el caso de la cadena agroproductiva del cacao y el desarrollo de propuestas para el estímulo del turismo rural en Birongo.

Durante el proceso de estructuración de la cadena, el nivel de atención prestado a cada factor productivo se adapta al ritmo e interés de los actores involucrados y sigue la direccionalidad establecida previamente por los escenarios correspondientes a cada proyecto, tal como se discute en el punto 2.3 y se especifica en la sección anterior de Capacitación.

2.7 Procesos de comercialización

Para los fines del desarrollo de la cadena agroproductiva, la comercialización constituye el tercer eslabón y el módulo a través del cual se analizan las oportunidades de mercado de los productos provenientes de la actividad agrícola y de los procesos de transformación.

En términos metodológicos, las posibilidades de mercado de los productos generados por los eslabones productivos (agricultura y transformación) se han enfocado desde dos puntos de vista:

- A. Análisis de la demanda
- B. Estudio exploratorio de las oportunidades de mercado

A. Análisis de la demanda

Este enfoque, utilizado en la evaluación de la demanda de algunos productos transformados, parte del análisis de los productos tradicionalmente elaborados y de sus relaciones con la agricultura local, para determinar el posicionamiento de la producción y su demanda por parte de un mercado

prospectivo. Bajo esta aproximación, el análisis se estructura conforme al esquema que se indica a continuación.

CUADRO 15

ESQUEMA ANÁLISIS DE LA DEMANDA

OFERTA:

I. Producción agrícola

- I.1 Producción
 - Tipo
 - Volumen
 - Estacionalidad
- I.2 Manejo postcosecha
- I.3 Información de mercado
- I.4 Transporte
- I.5 Modalidad de venta
- I.6 Mercado

II. Productos transformados

- 2.1 Características de la producción
- 2.2 Materia prima
- 2.3 Volúmenes de producción
- 2.4 Modalidad de venta
- 2.5 Comparación con la competencia

DEMANDA:

III. Demanda potencial

- 3.1 Población por segmentos
 - Crecimiento
 - Tamaño familiar
 - Características socioeconómicas
 - Frecuencia de visitas
- 3.2 Tamaño de la demanda esperada

IV. Estrategia de comercialización por segmento

- 4.1 Formas de acceder al mercado: puntos de venta
- 4.2 Acciones de promoción: medios
- 4.3 Acciones de comercialización

B. Estudio exploratorio de las oportunidades de mercado

Investiga las oportunidades de mercado de un producto específico, a partir del nivel de aceptación que se obtiene de comparar la percepción de un producto "ideal" por parte de los consumidores, y el concepto y sabor del producto que se desea evaluar. A partir de los lineamientos anteriores, el estudio de mercado se estructura como sigue.

CUADRO 16

ESQUEMA ESTUDIO EXPLORATORIO DE LAS OPORTUNIDADES DE MERCADO

ETAPA PREPARATORIA:

I Determinación de segmentos

- 1.1 formación de grupos por edad, sexo e ingresos, de consumidores habituales por entrevistar

GENERACIÓN DEL CONCEPTO IDEAL:

II. Características del producto ideal

- 2.1 sabor
- 2.2 consumidor objetivo
- 2.3 empaques
- 2.4 lugares de consumo
- 2.5 puntos de venta
- 2.6 nivel de precios
- 2.7 publicidad
- 2.8 nombre ideal
- 2.9 competencia

EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA VS. CONCEPTO IDEAL:

III. Resultado de la evaluación

- 3.1 actitud hacia el concepto
- 3.2 asociación con el concepto "ideal"
- 3.3 diferenciabilidad
- 3.4 elementos específicos del concepto
- 3.5 degustación o prueba
- 3.6 sugerencias y recomendaciones

Fuente: Empresa Sondeos, 2004.

Los resultados obtenidos de los estudios de mercado antes descritos, fueron determinantes para establecer la potencialidad de mercado de los productos evaluados y sus posibilidades para sustentar la consolidación de la cadena agroproductiva respectiva.

Las actividades de comercialización que siguieron a la etapa de lanzamiento de los productos, se concentraron en la búsqueda de compradores estables a través de una estrategia basada en la identificación de compradores y distribuidores, el aseguramiento de la competitividad en calidad y precios, el cumplimiento de las exigencias del mercado (por ejemplo, permiso sanitario, código de barras y formas de presentación, entre otros) y la promoción y establecimiento de una fuerza de venta estable.

FUNDACIÓN EMPRESAS POLAR

3. APRENDIZAJES ALCANZADOS

La transformación de las realidades sociales enfrenta, permanentemente, situaciones complejas que derivan de los intereses y experiencias particulares a los cuales ha sido expuesto cada individuo, grupo o comunidad. Así, toda acción planificada que desee tener éxito, debe poseer la flexibilidad necesaria para ajustarse a los cambios y adaptaciones requeridas para conciliar los intereses comunitarios o grupales con los objetivos superiores del proyecto. De esta manera, las acciones de desarrollo comunitario deben estar preparadas para sortear una gran multiplicidad de dificultades que exigen respuestas coherentes e instantáneas por parte de sus ejecutores. Una gran parte de los obstáculos encontrados proporcionan pequeños aprendizajes que, por su significado y posibilidad de replicabilidad, merecen ser aislados y adecuadamente sistematizados. No obstante, por generarse bajo circunstancias muy particulares, estos conocimientos y sus posibles explicaciones deben ser asumidos como una referencia de utilidad por aquellos profesionales y técnicos involucrados en el tema del desarrollo comunitario.

A pesar de las complejidades y particularidades propias de cada grupo atendido, bien valen la pena los esfuerzos para sistematizar las situaciones confrontadas durante la ejecución de los proyectos y los aprendizajes que ellos proporcionan. En esencia, constituye una contribución hacia la configuración de lo que algunos autores han llamado "tecnología social". Es decir, la identificación de todo producto, método, proceso o técnica generada para solucionar un problema social específico, y que de alguna forma cumpla con los requisitos de simplicidad, fácil aplicación e impacto social comprobado.

La revisión de la experiencia acumulada a través de la ejecución de los proyectos objeto de la sistematización, permite aislar un conjunto de aprendizajes asociados a cada una de las fases correspondientes a la implantación de las cadenas agroproductivas. Para su mejor discusión y explicación, éstos se enuncian y organizan conforme a la secuencia normativa del proyecto expuesta en la Sección 2 (Cuadro 17).

3.1 Conformación del equipo de trabajo

• Disposición al trabajo comunitario

El aprendizaje fundamental que se deriva de la conformación de los equipos de trabajo, se vincula con la disposición de los profesionales participantes hacia el trabajo comunitario. A pesar del alto nivel profesional y de la experiencia del personal contratado, un número significativo de ellos evidenció dificultades para adaptar sus conocimientos

CUADRO 17**SECUENCIA NORMATIVA. APRENDIZAJES DERIVADOS**

SECUENCIA	APRENDIZAJE
Conformación del equipo de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Disposición al trabajo comunitario • Conocimiento de la realidad local • Identificación de aliados o socios • Flexibilidad del equipo de trabajo
Selección del área de actuación	<ul style="list-style-type: none"> • Actuación por demanda de grupos organizados
Formulación del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Participación de la comunidad • Aspectos económicos • Vigencia de los objetivos • Instrumento para el seguimiento y la evaluación
Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Motor del proceso de ejecución • Acción iterativa a través de todo el proceso
Consolidación de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda permanente de estabilidad <ul style="list-style-type: none"> ■ Conformación del grupo <ul style="list-style-type: none"> ✓ Incomprensión de objetivos ✓ Exceso de expectativas ✓ Impaciencia en la espera de resultados ✓ Percepción errónea del ente patrocinante ■ Organización para el trabajo <ul style="list-style-type: none"> ✓ Distorsión de liderazgos ✓ Ambiciones personales o del grupo ✓ Falta de iniciativa • Transición de la organización para la gestión hacia la organización para el trabajo • Adaptación al trabajo • Aspectos legales
Desarrollo de los factores productivos	<ul style="list-style-type: none"> • Sector Agrícola <ul style="list-style-type: none"> ■ Vulnerabilidad a factores externos ■ Apego a las tradiciones ■ Compromiso tecnológico ■ Sobreexplotación de los recursos ■ Requerimientos financieros ■ Resistencia al trabajo coordinado ■ Bajo nivel de compromiso • Sector Transformador <ul style="list-style-type: none"> ■ Selección de tecnología ■ Adaptabilidad operativa ■ Factores de calidad • Aspectos Organizativos <ul style="list-style-type: none"> ■ Sector motriz de la cadena ■ Rendimientos decrecientes ■ Diferenciación de funciones
Procesos de comercialización	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas y estímulo al trabajo • Fuerza de venta • Acceso al mercado • Estudio previo de mercado • Fijación de precios • Atención a la calidad
Proceso de ejecución	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempos de dedicación • Respuesta administrativa

y métodos a las características culturales de la población objetivo y a trabajar en equipo interdisciplinario.

Esta situación, particularmente notable en las acciones vinculadas con los agricultores, generó frecuentes conflictos que impidieron la adopción de una buena parte de las prácticas difundidas. Las incompatibilidades surgidas en esta relación se manifestaron a través de una actitud antagónica permanente hacia el grupo atendido, lo cual hizo difícil la comunicación y el logro de los objetivos propuestos. La explicación más probable se asocia, en buena medida, a la ausencia del necesario compromiso social que debe prevalecer entre profesionales y técnicos vinculados con proyectos comunitarios, y a la falta de formación para el trabajo en equipo. Otros factores no menos importantes se derivan de la inadecuación de las prácticas de extensión utilizadas, la rigidez de las tradiciones locales y las distorsiones ocasionadas entre la comunidad por otras intervenciones previas. Una gran parte de estos últimos factores se encuentra ampliamente documentada y explicada en los textos relativos a la metodología de extensión agrícola.

- ***Conocimiento de la realidad local***

La intensidad del trabajo de campo, propia de los proyectos comunitarios, evidenció la importancia del conocimiento de las realidades locales entre los integrantes del equipo de trabajo. Las variaciones de todo orden que se manifiestan a través de las distintas regiones geográficas del país, exigen cambios y adaptaciones en muchos casos determinantes para la buena marcha de los proyectos. Es decir, el conocimiento integral de las realidades que se pretenden transformar es fundamental para el éxito del proyecto. A pesar de lo obvio de su significado, esta condición no resulta fácil de satisfacer. La escasez o el desconocimiento de la existencia de profesionales competentes en cada una de las regiones de actuación, obliga, en muchos casos, a la contratación de los integrantes del equipo de trabajo con base solamente en criterios de experiencia y especialización, sin tomar en cuenta la zona de procedencia. Esta situación hace ineludible la necesidad de realizar un diagnóstico más profundo, a fin de obtener un grado de conocimiento mayor que el que fuese necesario si se contara con personal capacitado proveniente del área del proyecto, con el objeto de proveer a los miembros del equipo del conocimiento básico necesario sobre la comunidad, sus actividades y su entorno.

- **Identificación de aliados o socios**

Una de las modalidades para la ejecución de los proyectos comunitarios con enfoque de cadena agroproductiva, consiste en la construcción de alianzas con organizaciones vinculadas con el tema. Esta alternativa de actuación, en apariencia favorable por la diversidad de conocimientos y experiencias que supone, no está exenta de dificultades que distorsionan el cumplimiento de los objetivos. La primera de ellas se refiere a la relación consultor-cliente, que tiende a generarse entre la organización llamada a constituir la alianza y la institución patrocinante, para, de esta manera, desvirtuar la noción de trabajo en equipo y los fines sociales de la intervención.

No menos importante resulta la diferencia de enfoques y aproximaciones de los entes participantes ante los diversos problemas que se deben enfrentar. La falta de una visión compartida sobre el abordaje a la comunidad se convierte en un despropósito que atenta contra el éxito de cualquier proyecto. Por último, se identifica un proceso de pérdida de identidad de una o varias de las instituciones participantes, en beneficio de la mayor visibilidad de la organización que ejecuta el trabajo de campo o de aquella que busca un mayor protagonismo dentro del proceso.

En su conjunto, la experiencia conocida indica la conveniencia de evaluar la construcción de alianzas de trabajo sobre la base de la coincidencia de objetivos, enfoques, intereses y nivel de compromiso con respecto al desarrollo comunitario.

- **Flexibilidad del equipo de trabajo**

La formación de cadenas agroproductivas y sus constantes necesidades, exige de un equipo de trabajo flexible con capacidad para interrelacionarse y atender oportunamente el conjunto de problemas socioeconómicos que surgen a través de su evolución. Así, más que la conformación de un equipo de trabajo permanente en el tiempo, se requiere de los mecanismos y recursos necesarios que, bajo una dirección estable, permitan la posibilidad de contrataciones cortas de una diversidad de profesionales y técnicos que respondan a las demandas de los grupos atendidos. Desde un punto de vista práctico, esta modalidad contribuye a aliviar el agotamiento propio del trabajo comunitario, mientras que mantiene la flexibilidad y energía necesarias para avanzar en el logro de los objetivos propuestos.

3.2 Selección del área de actuación

- **Actuación por demanda de grupos organizados**

A pesar de la racionalidad de los resultados obtenidos de la evaluación multivariable de comunidades, la evaluación comparativa de los métodos empleados señala a la "atención por demanda de los grupos organizados", como un criterio más favorable para la selección de las áreas de actuación.

Esta última modalidad, además de más simple, se transforma en un canal más eficiente para evaluar la legitimidad de las necesidades expresadas por la comunidad, la voluntad de cambio del grupo organizado, el deseo de trabajar en equipo, la consistencia de la organización y su disponibilidad para establecer compromisos y cumplirlos en el tiempo. No obstante, y en virtud del significado del mercado en el funcionamiento y consolidación de las cadenas agroalimentarias, la experiencia indica la conveniencia de complementar el criterio de la actuación por demanda con una consideración sobre la potencialidad del mercado de los productos por generar. Este último aspecto, posible de lograr a través de un sondeo sencillo, busca establecer aspectos referidos a empresas compradoras, cantidades compradas, formas de entrega, proveedores, precios y otros requisitos (por ejemplo, permisos sanitarios).

3.3 Formulación del proyecto

- **Participación de la comunidad**

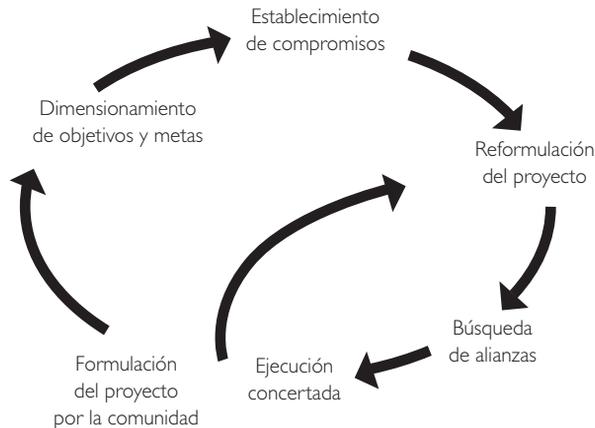
La ejecución de los distintos proyectos comunitarios demostró la necesidad de incorporar a la comunidad en los procesos que conducen a la elaboración de dichos instrumentos. Tal como la realidad lo ha demostrado, la elaboración participativa del proyecto abre una oportunidad inmejorable para profundizar en el conocimiento de sus realidades, construir alianzas y establecer compromisos que deben perdurar a través de todo el ciclo de actuación. En forma más específica, esta participación resulta indispensable para ajustar los objetivos, incorporar las expectativas de la comunidad, definir compromisos y roles, ponderar los recursos y propiciar la búsqueda conjunta de alianzas, así como la apropiación de este instrumento por parte de la población atendida.

Por el contrario, la desvinculación comunidad-proyecto constituye un motivo permanente de confusiones, interpretaciones erradas y falsas

expectativas que amenazan el cumplimiento cabal de los alcances, contenidos y logros previamente establecidos. Una posible forma de afrontar el cumplimiento de esta etapa se ilustra mediante el Gráfico 9, que se presenta a continuación.

GRÁFICO 9

FORMULACIÓN DEL PROYECTO CON LA PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD



A la necesidad de incentivar la participación comunitaria, se une la importancia de contar con un conocimiento cabal de la realidad socioeconómica, cultural y ambiental de la comunidad. El tratamiento adecuado de este aspecto facilita la comprensión del grupo atendido, y proporciona los indicadores necesarios para la evaluación posterior de los impactos vinculados con la ejecución de cada actuación.

• Aspectos económicos

Las instituciones que patrocinan proyectos de desarrollo comunitario, deben estar conscientes de las dificultades existentes para evaluar con exactitud la incidencia económica de sus actuaciones. Desde el punto de vista presupuestario, la estimación de los montos necesarios para la ejecución tiende a tener un valor meramente referencial. Son muchos y variados los factores que atentan contra la definición precisa de un presupuesto: fuerte incidencia de gastos no programados, alta variabilidad de los tiempos para cumplir con los objetivos previstos, ineficiencia de los entes ejecutores y aumento frecuente de los precios.

Una solución a las limitaciones antes indicadas puede aproximarse mediante la formulación de presupuestos más detallados. Es decir, con

un contenido establecido por etapas que precise logros, desagregue gastos e incorpore los efectos de la inflación o el uso de una moneda fuerte como referencia. Un instrumento complementario para tal fin lo constituye el Flujo de Caja, el cual permite establecer los requerimientos de inversión correspondientes a las primeras etapas del proyecto y, adecuadamente analizado, ofrece criterios económicos útiles para determinar el impacto social de cada actuación.

La utilización de instrumentos financieros clásicos de evaluación de proyectos (por ejemplo, la Tasa Interna de Retorno o el Valor Presente Neto), es de relativa validez. Las dificultades para estimar los retornos derivados de la incorporación de productos de origen artesanal de escasa incidencia sobre el mercado, tienden a introducir un alto nivel de subjetividad a los resultados que puedan obtenerse de dicha estimación. El análisis financiero del proyecto nunca reflejará cabalmente el beneficio social que busca obtenerse de este tipo de acción. No obstante, su utilización por parte del equipo de trabajo proporciona una idea sobre la viabilidad de la actuación y su potencial para mantener beneficios sostenibles en favor de la comunidad atendida.

- ***Vigencia de los objetivos***

Para ser útil, el proyecto debe ofrecer la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios que se suscitan durante el proceso de ejecución y mantener su vigencia en términos de los objetivos y metas que se desean alcanzar. Esta condición, difícil de incorporar en los proyectos sociales, es viable mediante la formulación de escenarios. Es decir, la proyección posible y factible en el tiempo de las variables que condicionan el avance de la comunidad hacia el logro de los objetivos previstos. Todas estas variables deben ser adecuadamente formuladas dentro de un marco integral, que permita anticipar cursos alternativos de acción dentro de los parámetros predecibles en el corto y mediano plazos.

- ***Instrumento para el seguimiento y la evaluación***

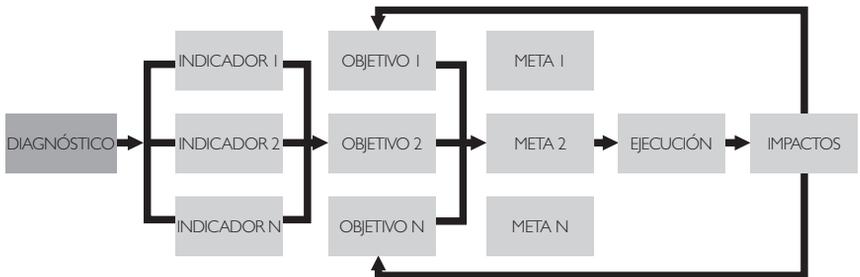
Cada actuación de desarrollo comunitario requiere de un proyecto que sirva de guía orientadora para todos aquellos actores vinculados con la ejecución. Formulado así, el proyecto se constituye en el único instrumento capaz de permitir el seguimiento de las acciones propuestas y de facilitar la evaluación de los impactos derivados de la ejecución, tal como se ilustra a través del Gráfico 10.

Es frecuente que las presiones del entorno por iniciar acciones comunitarias y obtener resultados a corto plazo, tiendan a desechar la nece-

sidad de contar con un proyecto en favor de la actuación por “respuesta inmediata” a los problemas percibidos por el equipo de trabajo o expuestos por la comunidad atendida. Esta forma de actuación, quizás justificable bajo situaciones de extrema emergencia, propicia la discrecionalidad entre los agentes ejecutores, distorsiona los objetivos propuestos, dificulta la formulación de metas precisas, fomenta la percepción de propósitos muchas veces contradictorios, introduce confusión entre la población atendida y el grupo ejecutor, propicia la erogación desorganizada de los fondos, hace difícil el seguimiento y la evaluación, y elimina toda posibilidad de replicabilidad en términos de método, seguimiento y la evaluación.

GRÁFICO 10

DETERMINACIÓN DE IMPACTOS DERIVADOS DE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO



3.4 Capacitación

• *Motor del proceso de ejecución*

La escasas oportunidades educativas presentes en las comunidades rurales, transforman la capacitación en una práctica fundamental, de bajo costo, que abre oportunidades, responde expectativas, promueve cambios y tiende a permanecer entre la población beneficiada. Dentro del contexto de los proyectos de cadenas agroproductivas, la capacitación tiene un poder transformador que se manifiesta, a corto plazo, mediante cambios de actitud y de adquisición de las destrezas necesarias para llevar a cabo las actividades productivas. Así, la capacitación constituye el instrumento que posibilita los procesos de fortalecimiento de la organización y transferencia de tecnologías, para, de esta manera, convertirse en el motor del proceso de ejecución y en la inversión más rentable dentro de esta línea de proyectos.

No existen criterios preestablecidos para la administración de la capacitación; incluso podría decirse que este proceso debe acompañar cualquier actividad comunitaria a través de toda su existencia. No obstante, y para ser eficientes, la capacitación debe ser el resultado del seguimiento y la evaluación permanente de la población atendida en su evolución hacia el logro de los objetivos propuestos, así como una práctica que la organización debe asimilar para la resolución de sus problemas en el largo plazo.

- ***Acción iterativa a través de todo el proceso***

La capacitación representa un tema inagotable que en muchos casos obliga a la reiteración de ciertos aspectos. Destacan los esfuerzos recurrentes dirigidos hacia la consolidación de la organización mediante el tratamiento de temas relativos a la autoestima, el respeto mutuo, el logro de objetivos y el trabajo solidario. No menos importantes resultan los tópicos correspondientes a higiene en la manipulación de alimentos, buenas prácticas de producción, seguridad en el trabajo y administración de recursos. Aunque en forma cada vez más avanzada, estas temáticas requieren de un constante reforzamiento para intentar así su internalización por parte de la comunidad atendida.

3.5 Consolidación de la organización

- ***Búsqueda permanente de estabilidad***

Una de las amenazas permanentes que enfrenta el desarrollo comunitario basado en el estímulo a la formación de cadenas agroproductivas, consiste en la incidencia frecuente de problemas que atentan contra la estabilidad de la organización y, en consecuencia, sobre la continuidad de la actuación. Tal como se ha detectado, gran parte de las dificultades se vinculan con un conjunto de factores que, de manera diferenciada en el tiempo, se constituyen frecuentemente en la causa de los cambios, modificaciones y adaptaciones que tienen lugar durante la ejecución de los proyectos. Estos factores y sus efectos más evidentes, se sintetizan y describen a continuación (ver Cuadro 18).

FASE I: Conformación del grupo

- o **Incomprensión de objetivos**

La exclusión de la comunidad en la formulación del proyecto y las dificultades comunicacionales en la expresión de los propósitos y objetivos de la intervención, generalmente dan lugar a confusiones y malos

CUADRO 18**FACTORES QUE INCIDEN
SOBRE LA ESTABILIDAD DE LA ORGANIZACIÓN****FASE 1: CONFORMACIÓN
DEL GRUPO (*)**

- Incomprensión de objetivos
- Exceso de expectativas
- Impaciencia en la espera de resultados
- Percepción errónea del ente patrocinante

**FASE 2: ORGANIZACIÓN
PARA EL TRABAJO (**)**

- Distorsión de liderazgos
- Ambiciones personales o del grupo
- Falta de iniciativas

EFECTO

- Deserción de participantes
- Incremento de reuniones explicativas

EFECTO

- Protagonismo personal
- Deserción de participantes
- Conflictos internos
- Distorsión de objetivos comunitarios
- Exclusión de la comunidad
- Sobreexigencias al proyecto
- Aumento de rumores
- Conflictos internos
- Ineficiencias productivas
- Dependencia de la institución patrocinante
- Ineficiencias productivas
- Tendencia al aislamiento

(*) Se refiere a la identificación de la población objetivo y al proceso de introducción y explicación del proyecto.

(**) Comprende la constitución legal de la organización y su estructuración operativa como empresa.

entendidos sobre el sentido de lo deseado. Esta situación, frecuente en las fases iniciales del proyecto, exige de un esfuerzo explicativo que permita la unificación de criterios entre el equipo de trabajo y la comunidad atendida en cuanto a alcances, logros, responsabilidades y niveles de compromiso.

o Exceso de expectativas

El elevado nivel de necesidades que se manifiesta en las pequeñas comunidades rurales y las distorsiones frecuentemente introducidas por programas o proyectos realizados en el pasado, generalmente contribuyen a la creación de un alto nivel de expectativas en cuanto al alcance de la actuación. Son frecuentes las expectativas referidas a la obtención de créditos o al logro de un ingreso estable. Este factor, de alta incidencia entre los grupos de la comunidad vinculados con la actividad agrícola, es causa frecuente de deserción de posibles participantes.

o **Impaciencia en la espera de resultados**

El prolongado lapso de maduración de los proyectos de cadenas agro-productivas, entre 4 y 5 años, puede resultar excesivo para aquellos grupos de las comunidades rurales que enfrentan necesidades de todo tipo. Aun en los proyectos más favorables, cuando los ingresos generados por las actividades productivas pueden materializarse en el corto plazo, esta circunstancia ha resultado insuficiente para cubrir las exigencias planteadas por los grupos más pobres. Es por ello que este factor, al igual que el anterior, se constituye en el motivo de un segundo nivel de deserción de participantes que puede llegar a afectar el proyecto en fases avanzadas de su ejecución.

o **Percepción errónea del ente patrocinante**

El prestigio del ente ejecutor y la percepción de la población objetivo en cuanto a la disponibilidad de abundantes recursos, frecuentemente distorsiona la visión del ente patrocinante y resulta en exigencias alejadas de los objetivos propios de la intervención. Este factor, de incidencia permanente en la vida del proyecto, exige explicaciones frecuentes y un rígido cumplimiento de los objetivos y principios establecidos y acordados con la comunidad atendida en las fases iniciales de la ejecución.

FASE 2: Organización para el trabajo

o **Distorsión de liderazgos**

El avance en la consolidación del proyecto frecuentemente genera transformaciones no deseadas entre los líderes comunitarios que sirven de contraparte al ente ejecutor. Son expresiones de este proceso: la aparición de tendencias autoritarias, los intentos de apropiación o personalización del proyecto, la insensibilidad hacia el resto de la comunidad y la autosuficiencia, amenazas todas de primer orden para la existencia misma del proyecto. Una parte de la responsabilidad por la aparición de estas distorsiones puede asociarse al ente ejecutor en su esfuerzo de dar visibilidad al proyecto. Muchas veces los intentos bien intencionados de motivar el trabajo de la comunidad y contribuir con la difusión de sus logros son capitalizados por los líderes de la organización. Esta figuración excesiva de los líderes, aunque resulta en un rápido crecimiento personal de los beneficiados, distancia a aquéllos del resto del grupo y tiende a generar privilegios que benefician a los miembros más visibles de la organización.

o **Ambiciones personales o del grupo**

La posesión y el dominio gradual de las actividades productivas, por parte de la población atendida, es causa frecuente de ambiciones que tienen su expresión en dos niveles. El primero se manifiesta mediante los intentos de algunos de los miembros de la organización con mayores ingresos o influencias personales, de apropiarse de las iniciativas productivas. Estos intentos pueden tomar forma a través de propuestas de compra de acciones, diferenciación en los tipos de miembros, privilegios en la repartición de beneficios y establecimiento de pensiones de retiro o bonos para cierta categoría de miembros. Un segundo nivel, de carácter grupal, se apoya en el principio de "nos comimos las verdes...", para intentar impedir la incorporación a la organización de nuevos participantes de la comunidad mediante la imposición de estrictos criterios de selección, relaciones de parentesco o cualquier otro parámetro de carácter excluyente. La imposición de los intereses individuales o grupales sobre los objetivos comunitarios del proyecto, de no ser controlados, transforman a este tipo de iniciativa en un enclave ajeno a la vida de la comunidad que se desea beneficiar.

En forma adicional, traba la renovación generacional, exige beneficios que atentan contra la rentabilidad del proyecto y se transforma en un obstáculo para toda posibilidad de expansión de las actividades productivas sobre la base de la utilización intensiva de mano de obra.

o **Falta de iniciativas**

El avance en los procesos productivos que sustentan la cadena agroproductiva, requiere de iniciativas individuales y grupales que impulsen su crecimiento y consolidación. La carencia de actitudes que contribuyan al mejoramiento de las actividades productivas, la construcción de capital social, la formulación de alternativas de solución a pequeños problemas y la participación activa, son motivo de ineficiencias que atentan contra el avance del proyecto y el alcance de su sostenibilidad en el tiempo. Aunque la incidencia de este factor no resulta de fácil explicación, una parte importante parece estar vinculada con el escaso nivel de apropiación del proyecto por parte de la comunidad y el excesivo grado de presencia del ente ejecutor.

• ***Transición de la Organización para la Gestión hacia una Organización para el Trabajo***

Al igual que otros aspectos del desarrollo comunitario con enfoque de cadena agroproductiva, la estructura organizativa de la comunidad

debe mantener la flexibilidad necesaria para adaptarse a las transformaciones que se suceden a lo largo de la evolución del proyecto. Es por ello que los esquemas organizacionales iniciales que sirven de base para la gestión del proyecto por parte de la comunidad, deben dar lugar a formas organizacionales diferentes una vez que se conforma la cadena agroproductiva y se inicia el desarrollo de los eslabones productivos. Mientras la organización inicial se caracteriza por su tenacidad frente al ente ejecutor y por servir de interlocutor e intermediario ante el resto de la comunidad, la organización para la producción requiere de la incorporación de los mejores talentos para asimilar los procesos productivos y mantener la producción bajo criterios específicos de calidad. A pesar de la simplicidad del planteamiento anterior, la ocurrencia de esta transición no resulta fácil. Su ejecución requiere del convencimiento de los líderes de la comunidad, generalmente de avanzada edad, ante un cambio de condiciones del proyecto que privilegia el conocimiento de técnicas y la comprensión de los negocios. De alguna manera se produce una confrontación generacional entre los líderes naturales de la comunidad, impulsores tradicionales del desarrollo local, y los jóvenes con mayor nivel de educación y visión de negocios.

• **Adaptación al trabajo**

El esfuerzo de integración que requiere la ejecución de un proyecto de cadena agroproductiva exige, de parte de la población objetivo, cambios sustanciales con respecto a su actitud hacia el trabajo. Tal transformación, de probada importancia para la sostenibilidad de este tipo de actuación, consume una gran parte de los esfuerzos iniciales de la capacitación y debe ser motivo de un seguimiento constante por parte de los entes ejecutores. En el caso de los agricultores, caracterizados por la alta variabilidad cuantitativa y cualitativa de sus producciones, se hace necesario inculcar valores de selección, calidad, oportunidad, compromiso y mayor orientación hacia las necesidades del consumidor final.

En el eslabón de transformación, conformado mayoritariamente por mujeres "amas de casa", la tarea fundamental consiste en lograr la internalización de aspectos relativos a la disciplina del trabajo diario, el trabajo en equipo, la calidad y la actitud empresarial necesaria para sostener el negocio. Este último aspecto se refiere a una combinación de factores, entre los que destacan la determinación de los costos de

producción, la mística de trabajo, la identificación con la empresa, el reconocimiento de la competencia, la importancia del seguimiento de los negocios y la flexibilidad frente a los cambios.

La comprensión de la complejidad de los negocios y los cambios que exige a cada participante, es en gran parte la explicación del largo período de acompañamiento que requieren los proyectos de desarrollo comunitario, basado en el estímulo de actividades productivas.

- **Aspectos legales**

En forma independiente a la figura legal que decida adoptar la organización (por ejemplo, Asociación Civil, Cooperativa, etc.), es importante asegurar la elaboración de un Acta Constitutiva y su respectivo Reglamento, que evite ambigüedades y deje constancia clara de las normativas fundamentales que deben regir al grupo atendido. Son elementos importantes por considerar los referidos a la razón social, salida y entrada de socios, normas del trabajo y sanciones por faltas cometidas dentro de la organización. La omisión de estos aspectos es causa frecuente de conflictos internos, rumores y confusiones que afectan la armonía necesaria. Por tales motivos, la existencia de una reglamentación clara y aceptada por los miembros se transforma en un instrumento fundamental para su convivencia y el establecimiento de las relaciones con el resto de la comunidad.

3.6 Desarrollo de los factores productivos

El desarrollo de los factores productivos permite una diferenciación de aprendizajes que se derivan de la complejidad tradicional del sector agrícola, en contraposición con las enseñanzas obtenidas del apoyo a las actividades transformadoras, menos conocidas e investigadas en el país. Por la relación existente entre las actividades productivas de la cadena, una gran parte de los aprendizajes se refiere al funcionamiento de más de un eslabón. Un señalamiento esquemático de las experiencias más significativas en el desarrollo de la agricultura y los procesos que agregan valor, se presenta en el Cuadro 19.

3.6.1 Sector agrícola

A. Aspectos técnicos

- **Vulnerabilidad a factores externos**

La pequeña agricultura, característica de los proyectos de cadena agroproductiva, se desarrolla sobre la base de una estrecha rela-

CUADRO 19**APRENDIZAJES DEL DESARROLLO DE FACTORES PRODUCTIVOS**

ASPECTO	APRENDIZAJE	
	SECTOR AGRÍCOLA	SECTOR TRANSFORMACIÓN
TÉCNICO	<ul style="list-style-type: none"> • Variabilidad de factores climáticos • Apego a las tradiciones • Compromiso tecnológico • Sobreexplotación de recursos • Requerimientos financieros • Adaptaciones al entorno 	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de tecnología • Flexibilidad operativa • Factores de calidad
ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Disposición al trabajo integrado • Nivel de compromiso 	<ul style="list-style-type: none"> • Incidencia familiar • Sector motriz de la cadena • Rendimientos decrecientes • Diferenciación de funciones

ción natural entre el hombre y su entorno físico. Bajo estas condiciones, el desarrollo de la actividad está sujeto a una gran variedad de factores naturales a lo largo de todo el año. La carencia de infraestructuras de riego, la ausencia de drenajes y el desconocimiento de los suelos, son algunos de los factores que hacen difícil predecir la posibilidad de cosecha y sus niveles de rendimiento. Por otra parte, la incidencia de plagas y enfermedades y la inestabilidad climática se agregan a los factores anteriores para sólo hacer posible la actividad bajo condiciones muy específicas de baja inversión, y altos niveles de eficiencia biológica y organización, que minimicen los riesgos derivados de la alta variabilidad de los factores de producción. Esta exigencia, no siempre comprendida por los pequeños productores, se convierte en la principal limitación por vencer en el esfuerzo de apoyar la evolución del eslabón agrícola.

• **Apego a las tradiciones**

El funcionamiento de las pequeñas agriculturas atendidas por los proyectos está esencialmente regido por las tradiciones culturales propias de cada comunidad. Como resultado de ello, es frecuente la resistencia del pequeño agricultor a la adopción de nuevas prácticas, lo cual deriva en confrontaciones entre técnicos y productores.

Las causas de este comportamiento parecen responder a una combinación de factores, entre los cuales destaca el relativo aislamiento de los pequeños agricultores de las formas más modernas

de producción que asume la llamada agricultura empresarial. En buena parte consideradas como “agriculturas de subsistencia”, estas formas de producir han sido tradicionalmente excluidas de los programas públicos y privados de asistencia técnica y extensión, para, de esta manera, contribuir a profundizar la utilización de prácticas empleadas a través de muchas generaciones. Otra explicación está asociada al abandono generalizado de la agricultura por parte de los grupos más jóvenes de la comunidad. Este fenómeno, bien acentuado en las últimas décadas, deja a la agricultura de las pequeñas comunidades rurales en manos de hombres y mujeres de avanzada edad, con creencias muy enraizadas sobre la forma de conducirla. No menos importante resulta la inflexibilidad de los técnicos hacia las formas tradicionales que asume la agricultura de estas comunidades. En términos estrictos, es a ellos a quienes corresponde comprender las particularidades de cada espacio, demostrar las bondades de las nuevas alternativas de producción y rescatar los conocimientos tradicionales de valor para lograr una verdadera integración de conocimientos pequeño productor-técnico.

- ***Compromiso tecnológico***

Una de las características básicas de la agricultura en pequeñas comunidades, se refiere a la baja o nula utilización de fertilizantes, agroquímicos, maquinarias, equipos, así como de infraestructuras básicas de apoyo (por ejemplo, tanques, cercas y otras). De esta manera, por medio de las primeras acciones de intervención, se tienden a introducir modelos tecnológicos exógenos ensayados en espacios y realidades en donde el productor posee mayor control sobre las variables que afectan los resultados de su esfuerzo. Las consecuencias de esta introducción de nuevas tecnologías son múltiples y complejas. En primer lugar, la aplicación de prácticas desconocidas para el productor origina una dependencia técnica que incorpora amenazas al ambiente y puede disminuir ventajas comparativas al variar la estructura de los costos de producción. Como resultado, se origina una dependencia de los agroquímicos, equipos y asesoramiento técnico que disminuye los ingresos del productor; exige de formas de financiamiento local y prolonga la posibilidad de alcanzar la sostenibilidad del proyecto. De esta manera, el mejoramiento tecnológico no bien adaptado a las rea-

lidades de la producción local, aumenta el apego del agricultor hacia prácticas poco conocidas que requieren de conocimientos y recursos no disponibles entre los grupos atendidos.

- ***Sobreexplotación de los recursos***

Uno de los problemas observados en el funcionamiento de aquellas cadenas agroproductivas conformadas en torno a la utilización de recursos naturales, consiste en su sobreexplotación por parte de la comunidad. Esta práctica, particularmente evidente en los proyectos de transformación de productos forestales (Ej. bambú) con fines artesanales, se constituye en una amenaza a la sostenibilidad de la materia prima y a la posibilidad de integración requerida por el enfoque de cadena. Las razones explicativas de este comportamiento están bien expresadas en los textos básicos de economía ambiental. Éstas se refieren a la “tragedia de los comunes” o al uso excesivo de bienes de orden público sin pago alguno por su uso. El resultado es la sobreutilización de estos recursos y su agotamiento gradual para perjuicio de sus consumidores directos y de la sociedad en su totalidad.

En este caso, y a diferencia de las cadenas agroproductivas sustentadas por actividades agrícolas, las posibilidades de la integración vertical entre la producción de materia prima y la transformación, recae esencialmente sobre un mismo grupo de la comunidad: los artesanos que demandan el uso del recurso para el sostenimiento de su actividad.

- ***Requerimientos financieros***

Los bajos niveles de ingresos que caracterizan a los pequeños productores y su escasa capacidad de ahorro, condicionan toda posibilidad de autofinanciarse para el desarrollo de sus unidades de producción. De aquí que el establecimiento de una estrategia de desarrollo agrícola en comunidades rurales pobres, debe incluir la identificación de una fuente de financiamiento externo accesible, o la creación de mecanismos propios que cumplan con tal fin. A pesar de la conveniencia aparente de esta última alternativa, la experiencia recomienda evitar la incursión en cualquier forma de instrumento informal para el financiamiento de esta actividad.

El mayor inconveniente asociado a la administración de un fondo de préstamos para la actividad agrícola, se vincula con la baja capacidad de ahorro de los pequeños productores, sus consecuencias sobre la alta rotación del dinero y la baja o nula capacidad de pago

ante cualquier imprevisto. No menos importante resulta el tiempo requerido por el proyecto para la administración de los recursos y el cumplimiento de las fianzas solidarias. En igual medida, destaca la ausencia de una cultura crediticia que desestima las consecuencias del endeudamiento en favor de la sobrecontratación de mano de obra y el empleo del crédito para la satisfacción de necesidades personales. Son también frecuentes las declaratorias de morosidad motivadas por la incidencia de factores naturales, la "fuga de cosechas", la caída de los precios o las dificultades concretas para acceder al mercado.

B. Aspectos organizativos

- **Resistencia al trabajo coordinado**

La relativa autonomía que caracteriza el trabajo de los pequeños agricultores, parece ser determinante en la configuración de la actitud individualista que prevalece entre un gran número de los agricultores atendidos. Esta forma de actuación, reforzada tradicionalmente por las acciones oficiales de estímulo a la agricultura mediante la asignación de créditos, parcelas y maquinarias en forma personal, explica el bajo espíritu de solidaridad existente entre productores de características similares y la resistencia al establecimiento de compromisos duraderos con actores del resto de los eslabones. Resulta particularmente difícil la tarea de integrar al grupo, mayoritariamente de hombres dedicados a la agricultura y las agrupaciones lideradas por mujeres que transforman la materia prima. En este último caso, las dificultades de relacionamiento de los agricultores se potencian con la tendencia que prevalece en las comunidades rurales de sólo asociar a las mujeres con el trabajo doméstico.

En cualquiera de sus formas, la resistencia al trabajo coordinado constituye un importante obstáculo para la necesaria integración entre proveedores de materia prima y transformadores, productores e investigadores, agricultores e intermediarios, y agricultores y consumidores finales, entre otros.

- **Nivel de compromiso**

Las debilidades de muchas de las agriculturas afectadas por procesos de urbanización, se reflejan en un bajo nivel de compromiso hacia el proyecto por parte de los productores atendidos. De esta manera, el acceso a alternativas de trabajo mejor remuneradas, la

incidencia de robos frecuentes y el alto nivel de incertidumbre que domina la actividad, se conjugan para atenuar la participación de los productores en toda propuesta que intensifique la dedicación al trabajo conforme a objetivos y metas preestablecidas.

3.6.2 Sector transformador

A. Aspectos técnicos

- ***Selección de tecnología***

El desarrollo del eslabón transformador está sujeto a la existencia de tecnologías adaptadas a las particularidades y escalas de estos pequeños emprendimientos. Dominado por equipos y maquinarias dirigidos a los grandes establecimientos industriales, el mercado tiene una oferta tecnológica limitada para el desarrollo de las pequeñas empresas de fuerte carácter artesanal. Como resultado de ello, no siempre resulta fácil el proceso de identificación de maquinarias adecuadas a los montos de inversión y a las capacidades de la operación. La escasez de fabricantes nacionales de maquinarias para la pequeña y mediana industria, obliga a un extenso período de búsqueda a escala nacional e internacional. Una gran parte de la oferta disponible consiste en tecnologías costosas, sofisticadas y con capacidades que exceden el tamaño de la operación. Por tales motivos, es frecuente la necesidad de reflexionar, económica y técnicamente, en torno a las opciones de construir las máquinas requeridas, adquirir maquinarias usadas posibles de ser adaptadas a los requerimientos o comprar equipos nuevos que exceden la capacidad prevista.

Una vez seleccionadas y adquiridas las maquinarias, la experiencia indica la necesidad de atender todos los aspectos relativos a la instalación, mantenimiento y su adecuada operación. En términos de la intervención, todo ello conduce a la participación de técnicos y expertos que deben, en la medida de lo posible, transmitir las normas esenciales para una operación segura, eficiente y prolongada en el tiempo.

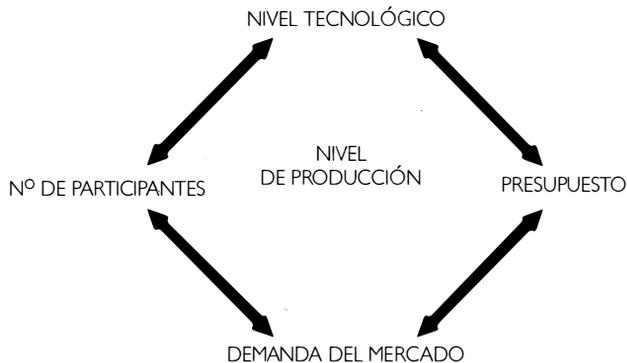
En la página siguiente se presenta un gráfico ilustrativo de los pasos conducentes a la implantación de nuevas tecnologías de procesamiento de materias primas.

- ***Adaptabilidad operativa***

El funcionamiento y avance en los procesos de transformación requiere de cambios constantes que hagan posible la adaptación

GRÁFICO 11**CICLO DE IMPLANTACIÓN TECNOLÓGICA**

de las operaciones a las condiciones cambiantes del mercado. Así, más que un proceso estático, se trata de la realización de ajustes frecuentes a los niveles de tecnología en función del presupuesto disponible, el número de participantes y las exigencias del mercado, tal como se ilustra en el Gráfico 12. De esta manera, se busca alcanzar un nivel de producción tal que satisfaga los volúmenes crecientes de la demanda, adaptando los cambios tecnológicos a las posibilidades de inversión y a la generación de un ingreso que favorezca la estabilidad laboral del grupo involucrado.

GRÁFICO 12**ADAPTABILIDAD OPERATIVA DE LOS PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN**

En tal sentido, los saltos cuantitativos hacia niveles superiores de producción han demostrado ser útiles para revitalizar la organización, impulsar los rendimientos y superar situaciones de estancamiento del mercado.

- **Factores de calidad**

La relación indivisible entre mercado y calidad hace a esta última un tema fundamental para el éxito del proyecto. A pesar de su significado, la calidad como objetivo de la producción no es un tema fácilmente asimilable entre los actores de la cadena. El desconocimiento de las exigencias del mercado, el apego a prácticas rudimentarias de producción y la ausencia de una cultura industrial, explican las variaciones frecuentes en la calidad de los productos transformados. Son causas de similar importancia las referidas al bajo nivel de exigencias sobre la calidad de la materia prima y su impacto sobre la aceptación del producto final.

Los mayores logros en relación con este aspecto han sido el resultado de la participación de expertos con capacidad para formalizar y proyectar el conocimiento rudimentario en poder de las comunidades, hacia la fabricación de productos con calidad comercial. La intervención se continúa con la sistematización de los procesos, el estímulo al trabajo ininterrumpido y el seguimiento permanente de los logros. Como factores importantes para alcanzar el éxito de esta tarea, se pueden citar la capacidad de adaptación del experto a las condiciones sociales, culturales y educativas propias de las pequeñas comunidades, y su flexibilidad para generar alternativas de solución en proyectos con baja capacidad de inversión en tecnología.

En síntesis, la calidad del producto final es un tema recurrente y multidimensional, que requiere de la atención en cuanto a la calidad de la materia prima, la observancia de buenas prácticas de fabricación, la uniformidad de procesos y la presentación final del producto.

B. Aspectos organizativos

- **Sector motriz de la cadena**

La ejecución de los proyectos ha demostrado que es acertada la estrategia de promover el desarrollo de los espacios rurales sobre la base del estímulo y el fortalecimiento de vínculos intersectoriales. Sin embargo, el esfuerzo simultáneo cumplido para el desarrollo de la cadena agroproductiva, indica la conveniencia de modificar el método empleado. Dentro de un enfoque similar, debe darse prioridad al reforzamiento del eslabón transformador, como actividad capaz de motorizar las integraciones necesarias con el sector agrícola, proveedor de materia prima, y el mercado.

Tal como se observa, la implantación de establecimientos para agregar valor crea un nuevo mercado para los productos de origen agrícola en beneficio del ingreso local, al tiempo que establece un puente que facilita las relaciones con los actores de ese eslabón. De esta manera, las exigencias de volúmenes, precios y calidades requeridas por los procesos de transformación facilitan el diseño de ayudas específicas en torno a aspectos vinculados con la organización y eficiencia de la producción.

El eslabón de comercialización, inicialmente conformado por las transacciones de los productos frescos procedentes de la agricultura, logra su mayor activación con la incorporación de los nuevos productos con mayor valor agregado.

Las múltiples dimensiones que surgen de la intervención con fines de desarrollo comunitario, requieren de un esfuerzo de concreción para procurar la obtención de resultados tangibles y con el mayor impacto sobre la población atendida.

- **Rendimientos decrecientes**

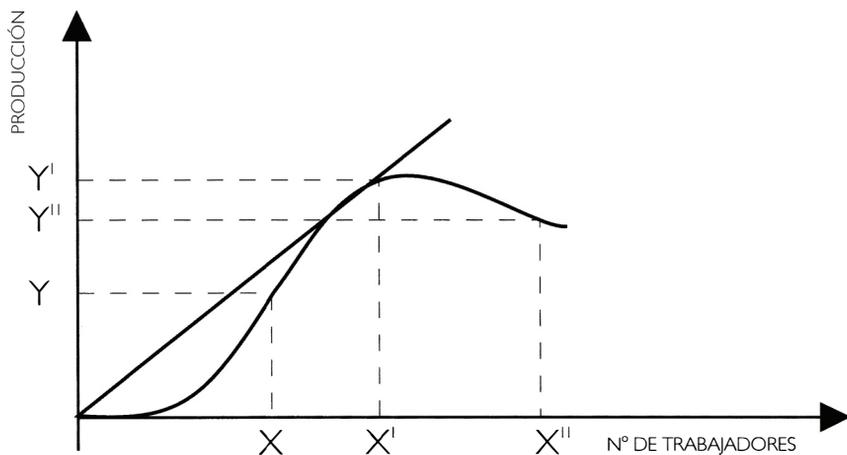
El tamaño de los grupos que conforman la actividad transformadora requiere de una reflexión especial. Considerando su objetivo eminentemente social, los proyectos de desarrollo comunitario tienden justificadamente a favorecer la incorporación del mayor número de personas. Este criterio, aunque válido, puede originar ineficiencias importantes que inciden sobre la sostenibilidad de la intervención.

Con base en los principios de la ley de rendimientos decrecientes, cuando se produce una incorporación progresiva de mano de obra a cualquier proceso productivo, los incrementos iniciales en la producción tienden a ser cada vez más pequeños.

Tal como se ilustra en el Gráfico 13, el incremento en el número de trabajadores origina un aumento gradual en el volumen de la producción, la cual adquiere su máximo valor en el punto A. Los incrementos en la fuerza de trabajo más allá de este punto, dan lugar a rendimientos cada vez menores que, incluso, pueden alcanzar valores negativos. En virtud de estos principios, resulta ineficiente producir con la combinación X - Y, cuando existe la posibilidad de aumentar el volumen de la producción hasta Y' con el incremento de la mano de obra hasta X'. Es igualmente ineficiente aumentar la mano de obra hasta el punto X'', y obtener un volu-

GRÁFICO 13

ETAPAS DE LA PRODUCCIÓN



men menor de producción (Y''). Este comportamiento de la producción explica la razón por la cual algunos grupos numerosos de transformadores no alcanzan a mantener un nivel de producción tal que asegure niveles adecuados de remuneración para todos los participantes. Es, igualmente, uno de los factores explicativos de la disminución en el tamaño de los grupos de trabajo a través del avance del proyecto.

Las consideraciones anteriores obligan a un proceso de evaluación y ajuste inicial sobre la capacidad de los factores de producción considerados por la estrategia de desarrollo (Ej. tecnología, tipo de establecimiento), y su capacidad para asegurar un ingreso adecuado para todos los participantes. Así, dada una demanda creciente del mercado, las posibilidades de expandir los beneficios hacia un mayor número de miembros de la comunidad y hacer factible la sostenibilidad del emprendimiento, están condicionadas por la capacidad de producir eficientemente de acuerdo con los factores de producción disponibles.

En términos muy simples, los principios establecidos por la **ley de los rendimientos decrecientes** señalan una clara limitación a la capacidad de los proyectos de cadena agroproductiva para generar altos niveles de empleo. De esta manera, los ejecutores del desarrollo comunitario, bajo este enfoque, deben estar conscientes de tal restricción para propiciar el crecimiento de la demanda e identificar otras alternativas económicas en torno a la cadena.

• **Diferenciación de funciones**

El funcionamiento adecuado de las actividades transformadoras requiere de la atención de múltiples variables que ameritan una división de funciones entre los participantes. Al igual que en cualquier establecimiento industrial, es necesario reconocer la importancia y especificidad de las funciones que hacen posible la operación y mantienen los vínculos con el mercado y la comunidad. En términos generales se reconocen las funciones de producción, compras, ventas, administración, servicios generales y relaciones con el entorno (Ver Cuadro 20).

CUADRO 20

DIVISIÓN DE FUNCIONES DE LA EMPRESA TRANSFORMADORA

FUNCIÓN	DESCRIPCIÓN
Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Controla las distintas actividades involucradas en el proceso de transformación de los productos agrícolas en bienes de consumo • Vela por el cumplimiento de las normas de producción, higiene y seguridad
Compras	<ul style="list-style-type: none"> • Garantiza el suministro, adquisición y disponibilidad de la materia prima y demás insumos requeridos en el proceso de producción
Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrece, fomenta, promociona y efectúa todas las gestiones de venta para la colocación del producto • Mantiene la coordinación interna necesaria que permita asumir compromisos con los clientes. • Mantiene el inventario de materia prima y demás insumos requeridos en el proceso de producción
Administración	<ul style="list-style-type: none"> • Controla el inventario de productos terminados, las cuentas por cobrar, la relación de facturas de compra-venta y cualquier otra función inherente a la actividad administrativa.
Servicios generales	<ul style="list-style-type: none"> • Vela por el perfecto funcionamiento, así como la conservación y mantenimiento, de todas y cada una de las instalaciones del centro de operaciones
Relaciones con el entorno	<ul style="list-style-type: none"> • Propone y presenta otras actividades que tengan relación directa con los objetivos planteados por la organización y que fueran necesarias para ampliar el ámbito de los fines propuestos

El logro de la diferenciación de funciones dentro de la unidad transformadora, debe responder a la asignación eficiente del personal basada en la vocación, preparación y disposición individual, anteponiéndose a los intereses personales y a las relaciones de amistad entre miembros. De esta forma, debe evitarse la conformación de grupos o la asignación individual con base en la amistad

u otra consideración personal, para favorecer la utilización de las mejores capacidades en cada función. Este criterio para la distribución del capital humano en la empresa no intenta ser excluyente. Por la misma dinámica de estos pequeños emprendimientos, conviene considerar la posibilidad de una rotación del personal a través de las distintas fases de la operación. No obstante, estos cambios deberán intentarse una vez exista un conocimiento bien sedimentado por parte de algunos integrantes y no existan riesgos de afectar la eficiencia de la operación.

3.7 Procesos de comercialización

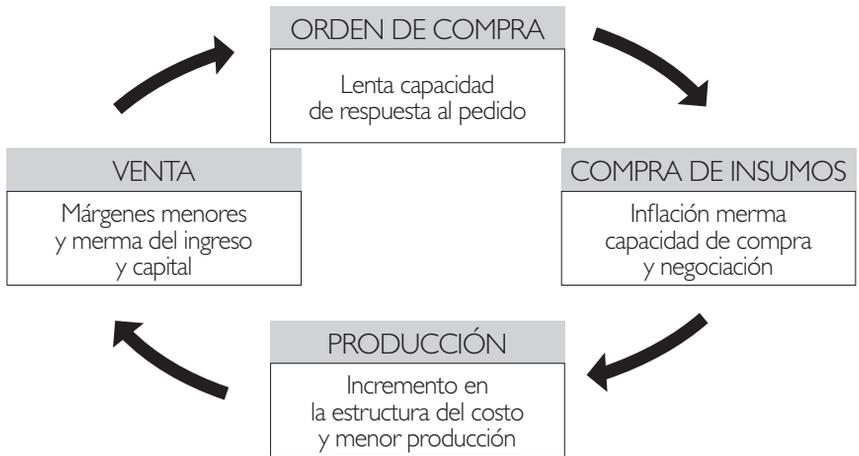
• Ventas y estímulo al trabajo

El inicio de las ventas y su subsiguiente crecimiento constituye un probado estímulo al trabajo y a la consolidación de las organizaciones. La aceptación de los productos, frescos o transformados, por parte del mercado, aumenta la confianza de los grupos productores e incrementa su dedicación y sentido de responsabilidad hacia la actividad que realizan. Este efecto es particularmente importante para muchas mujeres procesadoras de alimentos, para quienes los beneficios ocasionados por las ventas representan el primer ingreso derivado de una actividad productiva y un complemento importante del ingreso familiar, con efectos significativos para su estima personal.

Por su significado para el mejoramiento individual y familiar; las ventas unifican a las organizaciones en torno a temas concernientes con el mercado y la producción, alejando así rumores y comentarios propios de las fases de baja actividad. No obstante, el impacto positivo de las ventas depende de prácticas adecuadas de administración y funcionamiento, que garanticen un ingreso acorde con el trabajo efectuado por cada uno de los miembros de la organización. El escaso control del dinero y los gastos por parte de cualquier grupo, erosiona los efectos positivos del ingreso procedente de las ventas para originar frustraciones, desconfianza y deserciones entre los participantes.

El manejo ineficiente de los costos de producción y el incumplimiento en los plazos de entrega, son en gran parte responsables de la creación de un "círculo de descapitalización" que paraliza los emprendimientos y tiende a su desintegración (Ver Gráfico 14). Tal círculo se activa a partir de los continuos procesos de inflación que afectan los precios de los insumos básicos y del exceso de salarios por horas

trabajadas, para originar un proceso gradual de descapitalización que merma la capacidad física de producir y honrar los compromisos con los clientes. La disminución cada vez mayor de la producción tiende a inducir la búsqueda de un financiamiento externo que endeuda a la operación sin corregir las causas fundamentales del problema.

GRÁFICO 14**CÍRCULO DE DESCAPITALIZACIÓN**

A pesar de su importancia, la población objetivo y los ejecutores del proyecto deben estar conscientes de la lenta materialización de las ventas. Para el caso de los agricultores, dicho volumen está condicionado por el ciclo biológico de los cultivos seleccionados y por su habilidad para organizarse y adaptarse al mercado. En el caso de las actividades transformadoras, la estabilización de los ingresos procedentes de las ventas requiere de al menos un año de operaciones continuas. De acuerdo con la experiencia, este período es factible en productos de consumo masivo de alta aceptación (Ej. chocolate), y puede extenderse a dos años o más, en el caso de objetos artesanales de mayor exigencia estética y menor mercado.

La importancia de remunerar el trabajo en las etapas iniciales de las actividades productivas, requiere de la formulación previa de hipótesis de funcionamiento, a fin de anticipar decisiones en materia de financiamiento, apoyo, modificación de precios y otras que permitan transitar la difícil etapa inicial de los emprendimientos. Esta previsión adquiere mayor relevancia al considerar las modalidades de recepción y pago

que imponen gran parte de los compradores. La práctica generalizada de pago a 30 días o de consignación, cuando es mal manejada, se transforma en causa frecuente de interrupción de las operaciones.

- **Fuerza de venta**

La organización de la fuerza de venta constituye una tarea difícil, que requiere de destrezas y conocimientos no fácilmente localizables en pequeñas comunidades. En el caso de los agricultores, caracterizados por la individualidad de sus operaciones, existe un sentimiento antagónico tradicional hacia el mercado que inhibe sus relaciones con intermediarios, mayoristas y otros clientes potenciales (Ej. hoteles, comedores escolares). Esta actitud dificulta la formación de una cultura de las ventas, el reconocimiento justo de los agentes del mercado y los intentos de organización y acopio a escala comunitaria. De esta manera, las transacciones agrícolas son mayoritariamente realizadas en pequeños volúmenes por el productor y dirigidas esencialmente a intermediarios y expendios locales de alimentos en donde es frecuente la modalidad del trueque.

Para los grupos dedicados a la transformación, con menos experiencia comercial, las ventas constituyen un área desconocida e intimidante para gran parte de los participantes. Como resultado de ello, el cumplimiento de la responsabilidad de las ventas es un área débil y poco eficiente en gran parte de las experiencias sistematizadas. Los mayores inconvenientes en el desarrollo de este importante aspecto, parten de la timidez e inseguridad con respecto a la aceptación de los productos, el miedo al rechazo y la falta de convicción sobre la importancia de las ventas. No menos significativa resulta la falta de herramientas para el relacionamiento con posibles clientes, el desconocimiento específico del mercado, las limitaciones de desplazamiento y la imposibilidad de utilizar medios publicitarios.

A pesar de las dificultades implícitas en la superación de estos factores, es recomendable que el ente ejecutor evite la tentación de asumir el cumplimiento de las ventas e intensifique sus esfuerzos de capacitación y formación en esta área. La delegación de las ventas pone la existencia misma del emprendimiento en manos de un agente exógeno a la organización, lo cual impide a sus socios visualizar correctamente la particularidad de la demanda como condicionante del éxito de sus operaciones.

El comportamiento de las ventas de los productos transformados es la principal fuente de energía que mueve el funcionamiento de la cadena agroproductiva y, por ello, es el factor sobre el cual los emprendimientos deben tratar de lograr el mayor control posible.

• **Acceso al mercado**

La posibilidad de acceder al mercado no se limita a la simple relación favorable de costos, precios y calidad. En forma adicional a los retos que impone la competencia, los pequeños emprendimientos deben salvar una secuencia de requisitos indispensables para acceder plenamente al mercado.

Para los agricultores, las oportunidades de nuevos y mejores mercados dependen de la capacidad de organizarse para optimizar la calidad y presentación de sus productos, en forma cada vez más innovadora y alineada con las expectativas de los compradores.

En el caso específico de las actividades transformadoras, existe una diversidad de trámites cuya complejidad y obligatoriedad dependen de la especialización de cada eslabón y del segmento de mercado que se desea alcanzar. No obstante, y en forma independiente de la escala del negocio, los requisitos que deben cumplir estos pequeños emprendimientos son similares a los de los grandes establecimientos que operan bajo la misma rama industrial. La complejidad de las normativas que se deben adoptar, la responsabilidad frente al mercado y los costos económicos que implican, involucran inevitablemente al ente ejecutor. En el mejor de los casos, éste deberá interpretar las exigencias, proporcionar orientaciones, determinar sus implicaciones y servir de enlace entre el grupo de emprendedores y los múltiples entes involucrados.

La magnitud de los obstáculos que impone la legislación vigente es capaz de establecer un "círculo" difícil de romper, en el cual la inaccesibilidad a los mercados importantes, por incumplimiento de los requisitos, impide la generación de los ahorros necesarios para crecer y cumplir con las exigencias establecidas. Esta situación se agudiza ante la inflexibilidad de los grandes compradores (Ej. hipermercados, supermercados, tiendas artesanales) con respecto a las pequeñas empresas emergentes.

Los requisitos para el funcionamiento de la actividad transformadora y su relevancia para el acceso a distintos segmentos de mercado, se ilustran a través del Cuadro 21.

CUADRO 21**REQUISITOS QUE DEBEN CUMPLIR LOS PEQUEÑOS
EMPRENDIMIENTOS EN SU ACCESO AL MERCADO**

REQUISITO	LOCAL	REGIONAL	NACIONAL	OBSERVACIONES
Acta Constitutiva	*	*	*	Proporciona personalidad jurídica. Exigida para el cumplimiento del resto de los requisitos
RIF	-	*	*	Implica la necesidad de un sistema contable
NIT	-	*	*	Implica la necesidad de un sistema contable
Logo	-	-	*	Indispensable para la identificación del producto y registro de la marca
Etiquetado	-	-	*	Requiere de análisis nutricionales del contenido y de sistemas de control de la producción (Ej. lotes)
Código de barra	-	*	*	Pagos anuales para la asignación de códigos por producto y forma de presentación
Empaque	-	*	*	Exigidos por el registro de la marca, intermediarios y expendedores finales
Registro de marca	-	*	*	Indispensable para la protección de la marca
Registro SENCAMER	-	-	*	Requerido para todo producto envasado
Permiso sanitario	-	*	*	Requiere de certificados de salud individual y de inspecciones periódicas al establecimiento
Registro sanitario	-	-	*	Exige de pruebas microbiológicas por cada producto y estricta adecuación del local

* Requisito para acceder al segmento.

El acceso al mercado tiene un costo asociado que resulta difícil de financiar por parte de los pequeños emprendimientos analizados. Con la excepción de la información fiscal (RIF y NIT), el cumplimiento de los otros requisitos puede requerir de montos significativos de inversión, entre los que destacan la adecuación física de los establecimientos productivos, el diseño e impresión de empaques y etiquetas, el pago de análisis microbiológicos y la consecución del código de barras, entre otros.

- **Estudio previo de mercado**

El papel del mercado en la estabilidad de los proyectos productivos comunitarios, obliga a su consideración en las etapas iniciales de cada actuación.

El conocimiento previo de las potencialidades del mercado asociado a cada cadena agroproductiva, proporciona indicios acerca del impacto socioeconómico de la actuación, al tiempo que permite anticipar el comportamiento de una de las variables más significativas para el logro de la sostenibilidad como lo es el ingreso.

De acuerdo con la experiencia, la falta de información sobre las oportunidades de mercado somete a los grupos productivos a un proceso permanente de “ensayo y error”, que genera incertidumbre sobre la orientación de los procesos productivos y extiende el período requerido para regularizar el ingreso. Por el contrario, la elaboración de un estudio exploratorio de mercado, previo al desarrollo de los eslabones productivos, ha demostrado ser de utilidad para validar la orientación de la cadena, focalizar la producción y acortar el período de consolidación de los emprendimientos.

- **Fijación de precios**

La fijación de los precios finales al consumidor no es un mecanismo fácil de comprender por parte de agricultores y transformadores. En ambos grupos se observa una variabilidad de criterios, que oscilan entre la estimación excesiva del precio final y la subvaloración del trabajo realizado. El primero de los casos se explica por el desconocimiento de los mecanismos que rigen la competencia y la impaciencia en la consecución de un ingreso acorde con las expectativas de los participantes. Por otra parte, la inseguridad sobre la aceptación de los productos y el escaso manejo de los factores que posibilitan la producción, frecuentemente resultan en la fijación de precios por debajo de la estructura de costos.

El establecimiento de los precios, aunque sencillo en términos teóricos, resulta difícil de transmitir y ejecutar de manera sistemática. En el caso de los agricultores, existe una falta generalizada de información sobre la evolución de los precios pagados al productor; que se distorsiona aún más con la sobrevaloración del esfuerzo realizado y las expectativas de altos ingresos.

En las pequeñas empresas transformadoras que incursionan en el mercado con nuevos productos, el impacto frecuente de la inflación sobre los insumos se une a la inexperiencia en el manejo de los costos y la dispersión de las responsabilidades de compra y producción, para crear confusiones e imprecisiones al momento de determinar los precios finales.

• **Atención a la calidad**

Una vez internalizados los objetivos del proyecto y dominados los procesos operativos fundamentales de cada eslabón productivo, es necesario atender los factores que inciden sobre la calidad de la producción. Esta tarea, fundamental para el éxito de la cadena agroproductiva, se cumple mediante un proceso indefinido de seguimiento y capacitación para mantener el apego a las normas establecidas y responder, en la medida de lo posible, a las señales emitidas por el mercado. No obstante, y más allá de los parámetros señalados por las regulaciones, la calidad es un tema cargado de subjetividad que debe ser manejado con cautela. Son frecuentes las solicitudes de cambio o las críticas variadas a la producción (Ej. poco dulce, muy duro, muy frágil). Estas sugerencias, aunque útiles, deben ser objetivamente evaluadas con respecto a los lineamientos técnicos preestablecidos y a la factibilidad socioeconómica de su implantación. Por las implicaciones operativas y económicas implícitas en las variaciones de calidad, toda decisión que afecte la producción debe ser plenamente justificada con respecto a sus beneficios sobre el consumidor final y el emprendimiento en cuestión.

El logro de la calidad aceptada por los consumidores no es posible sin el compromiso formal de los agentes que integran la cadena agroproductiva: agricultores, transportistas, almacenadores, transformadores, intermediarios y expendedores finales. De esta manera, la calidad puede ser considerada como una etapa superior en la estructuración de las cadenas, en la cual el énfasis sobre los procesos productivos se traslada al mejoramiento cualitativo en todos los aspectos de la producción.

3.8 Proceso de ejecución

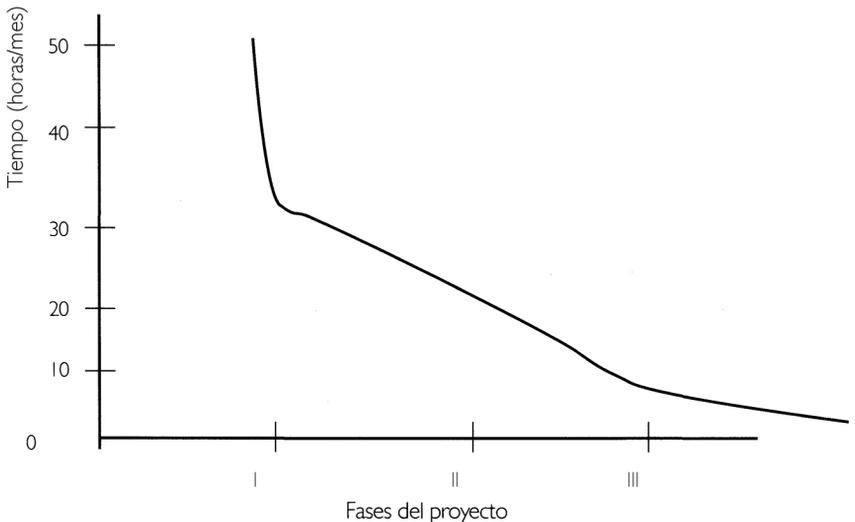
• **Tiempos dedicación**

Una parte importante del éxito de los proyectos comunitarios del ámbito rural, está vinculada con la dedicación prestada al grupo participante. En estas experiencias, fundamentadas en cambios de actitudes y adquisición de destrezas, el seguimiento permanente es un factor fundamental para la materialización de tales transformaciones. Así, todo ente o institución que desee incursionar en la formulación y ejecución de proyectos de esta naturaleza, debe considerar un mínimo nivel de presencia que asegure la direccionalidad de la acción con respecto a los objetivos fijados. En términos prácticos, el tiempo de presencia física

en cada proyecto es determinante para mantener el ritmo de ejecución, aclarar dudas, negociar diferencias, ajustar metas y establecer alternativas de solución a los problemas surgidos a lo largo de la ejecución. Por el contrario, las visitas eventuales o dispersas son motivo frecuente de distorsión de los objetivos previstos, conflictos internos y pérdida de entusiasmo por parte de los participantes.

Las exigencias de atención guardan relación con las distintas etapas de ejecución del proyecto: *introducción, implantación y consolidación*. Así, la presencia del equipo de trabajo debe ser muy intensa en la fase inicial de introducción y conformación de la organización, para disminuir relativamente a través del proceso de implantación y consolidación del proyecto (Ver Gráfico 15). De acuerdo con la experiencia conocida, el número de horas de trabajo de campo fluctúa entre 40 horas mensuales en la fase inicial, hasta 16 horas mensuales durante el período de funcionamiento pleno y consolidación.

GRÁFICO 15
TIEMPOS DE EJECUCIÓN



En actuaciones geográficamente alejadas en las cuales la logística de atención requiere de un esfuerzo físico y económico significativo, debe considerarse la posibilidad de establecer un equipo de trabajo local. Esta opción, aunque favorable en términos prácticos, implica costos y exige de directrices claras y niveles efectivos de enlace entre el grupo ejecutor y la coordinación del proyecto.

En buena medida, los bajos niveles de logro que registran los proyectos de desarrollo comunitario de ámbito nacional, responden a la calidad de la atención prestada a los beneficiarios. De esta manera, la eficiencia de los proyectos que aspiran incrementar su radio de acción medido por el número de personas atendidas, está sujeta a la posibilidad de diseñar nuevas formas de actuación que aseguren niveles permanentes de atención, al tiempo que permitan alcanzar y mantener el mayor número de beneficiarios. Una alternativa con estas características deberá combinar, necesariamente, la voluntad del equipo ejecutor con la presencia de grupos de la comunidad sólidamente organizados, capacitados y con acceso a un nivel mínimo de recursos para el impulso de sus iniciativas.

• **Respuesta administrativa**

La dinámica propia de los proyectos comunitarios exige reacciones oportunas que incidan sobre las causas de las dificultades específicas de la ejecución de dichos proyectos. Una gran parte de la capacidad de reaccionar ante las frecuentes eventualidades, está estrechamente vinculada con el nivel de flexibilidad de los procesos administrativos del ente ejecutor. De esta manera, toda institución que decida incursionar en el desarrollo de comunidades, debe hacer un esfuerzo para ajustar sus mecanismos y controles al ritmo que impone este tipo de actuación.

En aquellos proyectos en los cuales la velocidad de las decisiones se ve obstaculizada por los mecanismos administrativos, es común observar interrupciones y retrasos que erosionan la credibilidad del ente ejecutor y merman el entusiasmo entre la población atendida. En su conjunto, la falta de agilidad administrativa condiciona el logro de los objetivos y metas del proyecto para así amenazar su propia permanencia entre la comunidad.

FUNDACIÓN EMPRESAS POLAR

4. ACCIONES ALTERNATIVAS

La ejecución de los lineamientos normativos diseñados para el desarrollo de cada una de las experiencias comunitarias sistematizadas, ha dado lugar a cursos alternativos de acción dirigidos a vencer las grandes condicionantes encontradas a través del proceso de ejecución. Al igual que los aprendizajes indicados en el capítulo anterior, las acciones acometidas que se describen a continuación no intentan constituirse en respuestas automáticas para la solución de problemas de corte similar. La diferencia de criterios para la solución de una misma situación, los tiempos de respuesta y la variabilidad de los recursos disponibles por cada proyecto, imprimen un carácter particular a cada acción. A pesar de esta limitación, el señalamiento de estas acciones y los resultados obtenidos de su ejecución, merecen ser señalados como una guía evaluativa de posibles alternativas de solución para las problemáticas de mayor incidencia en los proyectos de desarrollo comunitario con enfoque de cadena agroproductiva.

Para mayor simplicidad en su presentación, las grandes condicionantes por vencer, las acciones alternativas ejecutadas en el seno de los proyectos y sus resultados, se ilustran a través de un conjunto de gráficos que se presentan a continuación.

GRÁFICO 16
CONFORMACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO
ACCIONES ALTERNATIVAS

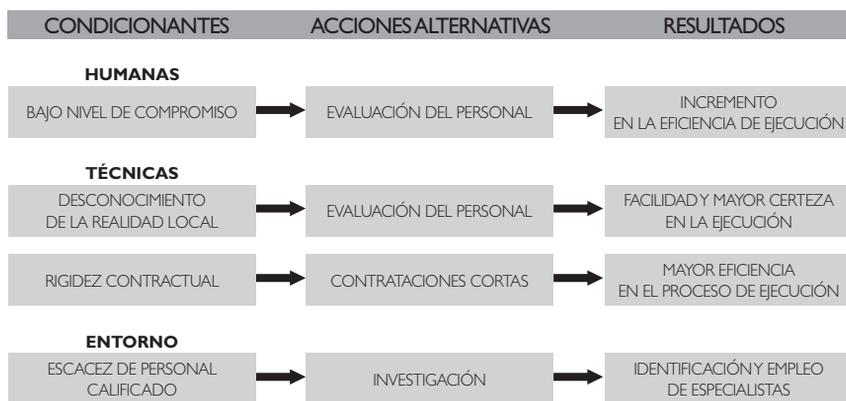


GRÁFICO 17

FORMULACIÓN DEL PROYECTO ACCIONES ALTERNATIVAS

**GRÁFICO 18**

ESLABÓN AGRÍCOLA ACCIONES ALTERNATIVAS

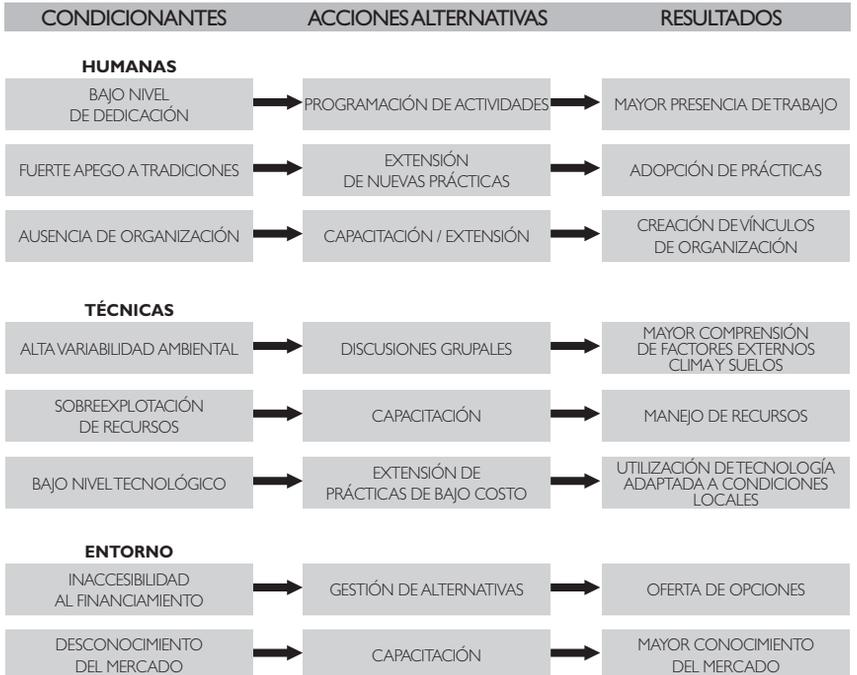


GRÁFICO 19

**ESLABÓN TRANSFORMACIÓN
ACCIONES ALTERNATIVAS**

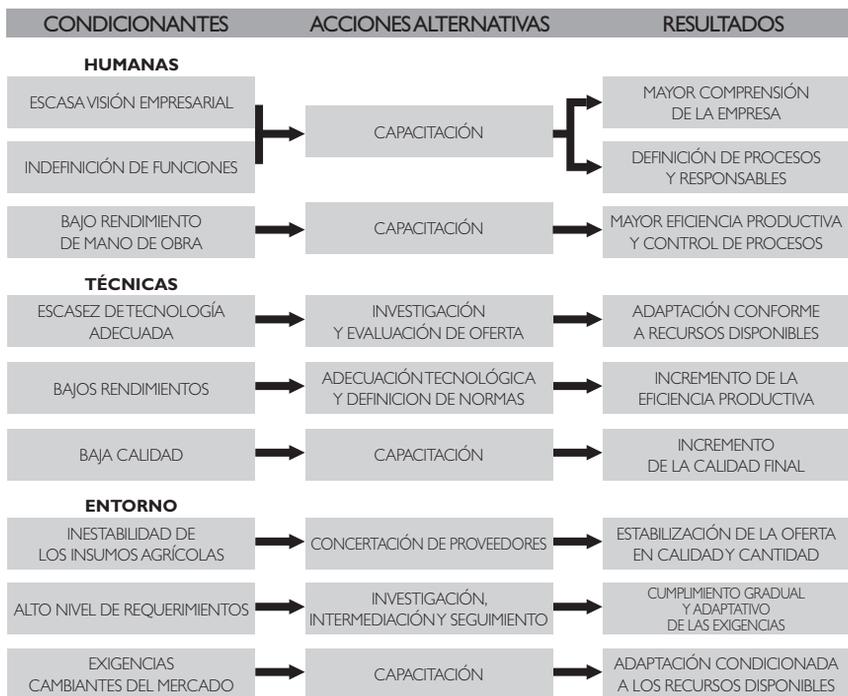
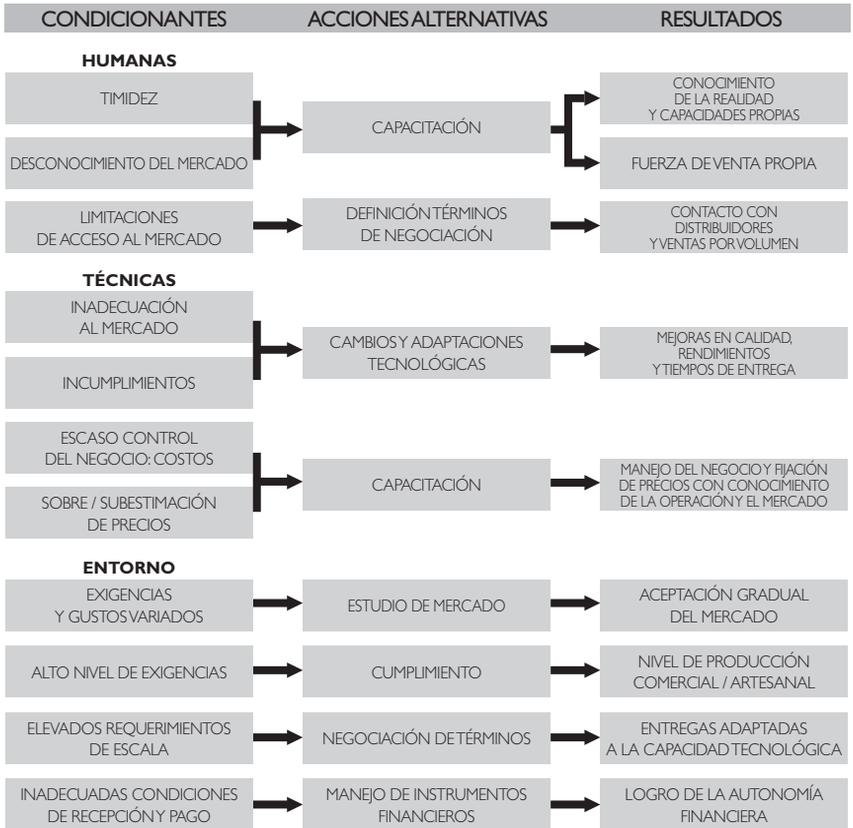


GRÁFICO 20**ESLABÓN COMERCIALIZACIÓN
ACCIONES ALTERNATIVAS**

FUNDACIÓN EMPRESAS POLAR

5. CAMINO A LA SOSTENIBILIDAD

El alcance de la sostenibilidad constituye el objetivo fundamental de todo proyecto comunitario. No obstante, la consecución de tal resultado no es claro en su definición y menos en lo relativo a la manera de lograrlo.

En su concepción original, la sostenibilidad es un paradigma que intenta guiar las acciones humanas en pro de garantizar la conservación de la naturaleza para futuras generaciones. Para efectos de los proyectos comunitarios objeto de esta sistematización, la sostenibilidad ha sido entendida, además, como el grado de continuidad y permanencia del proyecto en el mediano y largo plazos. De esta manera, la sostenibilidad se asimila al concepto de *resiliencia*. Es decir, a la capacidad de un grupo organizado de permanecer al frente de una iniciativa y desarrollarse positivamente, a pesar de las difíciles condiciones del entorno y, más aún, de salir fortalecidos y ser transformados por ellas. Visto de esta manera, el alcance de la sostenibilidad no puede ser planificado con precisión y menos garantizado por parte del grupo ejecutor. Su logro depende del nivel de madurez y compromiso que adquiera la comunidad atendida, y sólo podrá ser constatada en la medida en que la población objetivo enfrenta las dificultades propias de todo proyecto productivo.

En términos generales, la sostenibilidad ha mostrado ser igualmente conveniente y deseable para el ente ejecutor y la comunidad. Para el primero, significa el cumplimiento de los objetivos de desarrollo comunitario propuestos por el proyecto. Para la comunidad, se traduce en el control de los recursos e instrumentos que le permitirán ser protagonistas de su propio desarrollo. No obstante, la sostenibilidad de las iniciativas productivas en comunidades, no debe significar el alcance de la autonomía total por parte de estos grupos. Al igual que toda empresa que aspira a mantenerse en un mercado competitivo, las iniciativas agroproductivas requerirán, a través de toda su vida, del fortalecimiento de los participantes y del asesoramiento y mejoramiento de los procesos claves de la producción que propician el acceso al mercado.

Sin pretender declarar la sostenibilidad en los proyectos objeto de la sistematización, la experiencia adquirida en su desarrollo permite sugerir una forma de actuación capaz de generar motivación, destrezas, seguridad y compromiso entre los grupos atendidos. Ésta se sustenta sobre la base de un proceso de capacitación-seguimiento-capacitación orientado en dos grandes direcciones: crecimiento personal y adaptación al entorno (ver Gráfico 21). La primera engloba un conjunto de actividades de capacitación dirigidas a estimular el mejoramiento individual de los participantes,

fortalecer la organización, mejorar las destrezas productivas e inculcar el espíritu emprendedor. Por su parte, la adaptación al entorno se refiere al asesoramiento y la intermediación necesaria para vencer los obstáculos implícitos en la identificación de tecnologías apropiadas, la tramitación de permisos y otros requisitos, y la búsqueda de mercados. En su conjunto, son todas estas variables y el nivel de compromiso de la comunidad los que en gran parte hacen posible el alcance de la sostenibilidad a través del tiempo.

GRÁFICO 21

EL CAMINO A LA SOSTENIBILIDAD



FUNDACIÓN EMPRESAS POLAR

6. OPCIONES A FUTURO

El alcance de las transformaciones que genera la actuación en comunidades con enfoque productivo, constituye una forma de conceptuar el desarrollo que mantendrá su vigencia en el largo plazo. La persistencia de espacios con extremas necesidades, la demanda constante de un grupo significativo de la población y los principios básicos de la justicia social, cada día dan más validez a la necesidad del desarrollo comunitario. Por otra parte, la diversificación de las actividades que propicia este tipo de intervención y los encadenamientos y oportunidades que ofrece a los grupos tradicionalmente excluidos de mujeres y jóvenes, constituyen elementos innovadores capaces de transformar realidades y generar sinergias.

La dimensión de las necesidades por satisfacer es de tal magnitud que permite dar cabida a la acción de instituciones públicas y privadas por igual. No obstante, para ser consecuente con los aprendizajes derivados de la acción y propiciar la eficiencia de cada intervención, es necesario que cualquier iniciativa de desarrollo comunitario que se acometa considere cuatro aspectos fundamentales.

Adoptar un enfoque integral

El sentido multisectorial del desarrollo comunitario en espacios rurales requiere de un enfoque que trascienda del simple estímulo a la agricultura, para, de esta manera, potenciar la economía local mediante acciones que contribuyan a la conformación de cadenas agroproductivas y al fomento de actividades no agrícolas. Se trata de propiciar una mayor inserción de lo rural en la economía, mediante el aumento en las oportunidades de producción y de comercio para financiar el desarrollo de estos grupos.

Apoyarse en las potencialidades locales

Las pequeñas comunidades poseen un importante capital natural, tecnológico, humano y socio-cultural, que posibilita el desarrollo endógeno de estos espacios. Contrario a la actitud pasiva y carente de iniciativas que se presume en tales grupos humanos, éstos poseen valores éticos, expresiones de organización y solidaridad, sistemas productivos, expresiones artísticas e ideas que ofrecen un amplio espectro de posibilidades. Es decir, más que una política unidireccional de desarrollo basada en subsidios, donaciones y transferencia tecnológica de modelos preconcebidos, se requiere del fomento de un marco de programas coherentes de desarrollo económico, educativo, social y cultural que reconozca las condiciones particulares de cada comunidad y proporcione respuestas a las demandas de sus sujetos y actores sociales debidamente organizados.

Incorporar la dimensión espacial

El desarrollo comunitario debe enmarcarse dentro de una dimensión espacial acotada en términos geográficos, administrativos y físico-naturales, para así actuar sobre unidades territoriales concretas. Bajo esta consideración, el desarrollo debe considerar la presencia de pequeñas regiones conformadas por sistemas de centros poblados de distinto rango y tamaño, y todos ellos interrelacionados entre sí mediante una multiplicidad de funciones vinculadas, de diversas maneras, a la agricultura, la agroindustria, los servicios, el turismo, la cultura y la conservación.

Aprovechar el sentido de las transformaciones

En grado variable, las pequeñas comunidades han evolucionando de una manera espontánea para dar lugar a nuevas formas espaciales, económicas y de comunicación. Como señal de estos cambios se observa el surgimiento de ocupaciones continuas rural-urbanas, la planificación de nuevos centros poblados intermedios, la conformación de "cadenas", el mejoramiento de la información a través del acceso a Internet, así como la aparición de actividades agrícolas no tradicionales (por ejemplo, agricultura sostenible, agricultura orgánica, plantas medicinales), y no agrícolas (por ejemplo, artesanías, transformación de alimentos, turismo rural, empresas de servicios).

Estos cambios y sus implicaciones sociales, económicas y ecológicas, señalan un extenso ámbito de nuevas opciones y soluciones. Debido al acceso oportuno a la información, las comunidades encuentran una oportunidad para acceder a nuevos espacios económicos que les permitan aumentar su participación y mejorar sus niveles de vida. Los agricultores enfrentan nuevas responsabilidades y retos ante la creciente demanda de alimentos, de materias primas y la competencia internacional. Las instituciones cuentan con nuevas alternativas y métodos que les permiten ampliar el marco de sus estrategias de desarrollo comunitario en sus dimensiones espacial, ecológica, económica, social y cultural, al tiempo que deben desempeñar un importante papel orientador mediante el suministro de información oportuna relativa a los nuevos mercados y sus exigencias.

El aprovechamiento de las transformaciones también requiere del desarrollo de iniciativas innovadoras capaces de adaptarse al sentido de la evolución, para generar oportunidades adicionales y modificar la tendencia en el sentido deseado.

ISBN 980379140-0



9 789803 791407

RIF: J00110574-3