



PLAN ESTRATÉGICO AGRESOL



Elaborado por:

Marco Alirio Ochoa Galicia
Enrique Loras Castillo (edición)
José Gabriel Navarro García (maquetación)
Hugo López
Carlos Alberto Ixtabalán



Guatemala 2,008



Índice

<u>Índice Onomástico</u>	4
<u>Agradecimientos</u>	6
<u>Presentación</u>	7
A. <u>Introducción Teórico-Methodológica al Plan Estratégico</u>	9
- Marco Teórico	9
- Metodología para la elaboración del Plan Estratégico	16
B. <u>Contexto Regional</u>	19
- Lucha por la tierra y modelos de acceso a tierra	19
- Nuevas comunidades campesinas y estrategias de acción ante el contexto de integración regional	23
- Contexto socioeconómico	25
C. <u>Caracterización de Actores</u>	30
- Comunidades de AGRESOL	30
- Marco Legal del consorcio campesino AGRESOL y sus desafíos	34
- Estructura Organizativa y Organigrama de AGRESOL	40
- Análisis Interno de AGRESOL (FODA)	41

D. <u>Plan Estratégico AGRESOL</u>	44
- Marco Filosófico y Estratégico del Plan	44
o Visión	44
o Misión	44
o Principios y Valores	45
o Objetivos Estratégicos	46
- Marco Político-Ideológico de AGRESOL	48
- Líneas Estratégicas o Programas	50
1.- Diversificación de las estrategias productivas y de comercialización para el crecimiento económico sostenible	51
2.- Organización social para el desarrollo integral	62
3.- Participación Sectorial y Promoción de Nuevos Líderes	65
4.- Formación y Capacitación Integral para mejorar la calidad de Vida	68
5.- Gestión para el Desarrollo Integral Sostenible	70
6.- Fortalecimiento y Redes Institucionales	72
7.- Empoderamiento de las Mujeres	74
8.- Lógicas culturales e identidad	76
- Estrategias Generales	78
<u>Bibliografía y Documentos consultados</u>	80
<u>Anexos</u>	85
Glosario de términos	
Instrumentos metodológicos y Agenda de talleres	
Priorización de Proyectos por Comunidad	
Fotos	

Índice Onomástico

AGRESOL: Asociación Gremial Indígena Solidaria de Desarrollo Integral

ADIF: Asociación de Desarrollo Integral La Fe y Chantel

ADISC: Asociación De Desarrollo Integral Santa Cruz

ARDIGUA: Asociación de Refugiados Dispersos de Guatemala

CAFTA: Central American Free trade Agreement (en español, Tratado de Libre comercio con Centroamérica)

CEAR: Comisión Especial para la Atención de Repatriados

CC.PP.: Comisiones Permanentes de Refugiados en México

COCODE: Comité Comunitario de Desarrollo

CUNOC: Centro Universitario de Occidente (de la USAC)

DIES: Departamento de Investigaciones Económicas y Sociales (del CUNOC/USAC)

DIGI: Dirección General de Investigaciones (parte de la USAC)

FIS: Fondo de Inversión Social

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

FONAPAZ: Fondo Nacional para la Paz

FONTIERRAS: Fondo de Tierras

INTA: Instituto Nacional de Transformación Agraria

INTECAP: Instituto Técnico de Capacitación

ONG: Organizaciones no Gubernamentales

PRONADE: Programa Nacional de Educación

SIAS: Sistema Integral de Atención en Salud

STIAP: Sindicato de Trabajadores Independientes de la Finca Alianza, el Palmar

UE: Unión Europea

USAC: Universidad San Carlos de Guatemala

Agradecimientos

Este plan estratégico ha sido un esfuerzo intenso de muchas instituciones y dedicación de muchas personas que tienen un compromiso grande con Guatemala y su población campesina. Para poder llevarse a cabo, este plan estratégico ha requerido una fuerte coordinación interinstitucional en la que se ha involucrado a las siguientes instituciones:

- Proyecto TINAMIT de la Unión Europea
- FONTIERRAS
- Departamento de Investigaciones Económicas y Sociales (DIES) del Centro Universitario de Occidente (CUNOC), Dirección General de Investigaciones (DIGI) de la Universidad San Carlos de Guatemala.
- AGRESOL y todas las comunidades involucradas en esta asociación

Antes de presentar dicho plan, se quiere agradecer el esfuerzo, dedicación y compromiso colectivo e individual de todas estas instituciones sin las cuales no hubiera sido posible la elaboración del mismo. Con una especial mención a los y las compañeras de las comunidades así como a los docentes e investigadores del Centro Universitario de Occidente (CUNOC) de la Universidad San Carlos de Guatemala (USAC), que dieron su tiempo, esfuerzo y dedicación en los talleres que se realizaron en Retalhuleu en marzo y abril del 2008 con el propósito de trabajar participativamente el plan estratégico que se presenta a continuación.

Quetzaltenango 13 de Agosto de 2008

Presentación

El Plan Estratégico AGRESOL que se presenta en este documento ha sido un esfuerzo colectivo sólo posible gracias a la coordinación y colaboración interinstitucional entre diferentes organismos. La intención de realizar este plan surge de la necesidad de las comunidades y de su proceso de conformación entorno al consorcio AGRESOL, asociación de segundo nivel que en colaboración con FONTIERRA y sus trabajadores realizaron una propuesta al programa TINAMIT de la Unión Europea. El apoyo de TINAMIT tras negociar con AGRESOL y FONTIERRA se centró en este sentido a: apoyo legal a la conformación de la asociación, procesos de capacitación y financiamiento para la elaboración de un Plan Estratégico a 5 años.

Por otro lado, el grupo de investigadores del DIES/CUNOC tras realizar desde hace años contactos y colaboraciones esporádicas con algunas de las comunidades de AGRESOL, comenzaron a negociar la posibilidad de aunar esfuerzos desde los procesos de investigación de la Universidad en dirección a la coordinación del Plan Estratégico de AGRESOL. El equipo interdisciplinario de la universidad está trabajando en el proyecto “Experiencias Alternativas y Nuevas Formas de Organización Socio-Productivas Actuales en el Área del Sur Occidente de Guatemala. Un Estudio Comparado”, financiado desde la DIGI -USAC, y desde el cual el equipo de investigación se ha integrado al esfuerzo conjunto para la elaboración del Plan Estratégico.

Este cúmulo de contactos y negociaciones culminó con el convenio entre todas las partes para que el equipo de investigación de la Universidad San Carlos fuera el coordinador del Plan Estratégico de AGRESOL con el apoyo de FONTIERRA y la financiación del proyecto TINAMIT de la Unión Europea. La responsabilidad del equipo de investigación se ha centrado en: la coordinación y ejecución de talleres, metodología y redacción final del Plan Estratégico. De esta forma se arregló el apoyo de la Universidad a la organización AGRESOL para la realización de su Plan proyectado para los próximos 5 años, si bien han existido algunas limitaciones para la elaboración del mismo, el esfuerzo por parte de todos ha sido grande y comprometido.

Las limitaciones que se han tenido para la elaboración del presente Plan Estratégico de AGRESOL han sido principalmente temporales y financieras, las que provocaron que el cronograma de trabajo se concentrara en la elaboración de tres talleres. Tras sucesivas reuniones de coordinación se planeó la elaboración de los tres talleres con los y las líderes representantes de las 9 comunidades de AGRESOL exclusivamente para levantar datos y promover la discusión entorno a los grandes dilemas de la asociación. El trabajo por parte de la directiva de AGRESOL, técnicos de FONTIERRA, los y las representantes sectoriales de cada una de las comunidades y del equipo de la Universidad San Carlos durante estos talleres fue muy intenso, productivo y enriquecedor. Por otro lado, el equipo de investigación, como parte de la investigación financiada por la DIGI antes

mencionada, visitó *in situ* cuatro de las nueve comunidades que forman el consorcio AGRESOL, lo que permitió aún más tener una visión más profunda de la realidad de estas comunidades.

El trabajo se ha concentrado en los meses: de abril y mayo, para la elaboración de los talleres y visitas comunitarias; de junio para el ordenamiento y extracción de nuevos datos; y julio y agosto para el análisis e interpretación de los datos y el trabajo final de la redacción del presente documento. Durante estos meses ha existido una intensa y fuerte comunicación entre los diferentes actores y las distintas instituciones involucradas, para de esta forma poder cumplir con los plazos y objetivos establecidos entre las mismas.

A pesar de las limitaciones ya mencionadas del Plan Estratégico de AGRESOL que se presenta a continuación, es un trabajo intenso y profesional que pretende no sólo presentar el perfil de la asociación y sus comunidades, sino de dar luz a las reflexiones propias entorno al futuro de la misma. Por lo tanto, este esfuerzo pretende sin duda fortalecer a AGRESOL como organización y dar luz a los desafíos y estrategias futuras de la misma en el camino hacia su propio desarrollo, centrando el trabajo en los ejes estratégicos y la elaboración de futuros proyectos.

El presente documento está dividido en cuatro partes: Una, en la que se presenta el marco teórico y la metodología utilizada para la elaboración del Plan; Dos, que se concentra en el contexto regional; Tres, en donde se da una caracterización de los actores; y una cuarta y última parte en la que se lanzan las líneas estratégicas de acción o programas del Plan Estratégico AGRESOL. Sin más que añadir pasamos a continuación al desarrollo de las distintas partes que forman este Plan Estratégico.

A. Introducción Teórico-Metodológica al Plan Estratégico

Marco Teórico

Hoy día, estamos expuestos a dinámicas que sobrepasan los problemas internos. El entorno en las comunidades es cambiante, debido en gran parte, a los procesos económicos y al desarrollo de las ciudades. Las comunidades se han convertido entonces en sub-mercados del mercado, por lo que sucede que existe una competencia inevitable.

El impacto social y ambiental del proceso de desarrollo de las economías es generalmente alto, y más aún en aquellas comunidades donde no existen estrategias definidas de futuro. Cada día, las comunidades requieren de estructuras de gestión para mantenerse como espacios competitivos, pero sobre todo habitables. La competitividad económica y la habitabilidad son condiciones determinantes para hacer una comunidad más atractiva respecto a otras.

Una política coherente con las demandas de los momentos actuales debe ir encaminada hacia dos aspectos fundamentales:

- El monitoreo constante de las dinámicas internas y externas; y
- La definición e implementación de claras y consensuadas estrategias de la comunidad orientadas hacia el futuro.

Dentro de este marco, la gestión debe orientarse, no sólo a solucionar los problemas del presente, sino a la anticipación de los cambios y al desarrollo de estrategias que distingan la singularidad y complementariedad con el entorno, atraiga nuevas inversiones, capacite los recursos humanos, integre el capital al desarrollo social, desarrolle la capacidad de dirección y organización, y sobre todo eleve la calidad de la vida.

El plan estratégico es un marco de referencia consensuado para desarrollar acciones en el territorio. Como instrumento, reconoce la dinámica de actuación de los agentes urbanos ya sea en planes, proyectos, regulaciones en proceso o existentes. Antes de centrarnos en las definiciones de lo que es un plan estratégico, debemos repasar otros conceptos elementales para el total entendimiento del mismo. Por esta razón y a continuación se van a tratar conceptos y categorías centrales dentro de lo que es el proceso de construcción de un Plan estratégico, comenzando por la importancia de la planificación.

En toda actividad es importante la planificación como un proceso que permite fijarse objetivos y metas precisas que contribuyan a los cambios en función de lograr mejores condiciones de vida para los participantes de las organizaciones y comunidades involucradas, en este sentido se hace necesario definir con claridad algunos conceptos que llevados a la práctica permiten consolidar a las organizaciones y la participación de sus integrantes.

¿QUÉ ENTENDEMOS POR PLANIFICACIÓN?

“Consiste en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización a un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación considerada deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos y limitados”¹

“El procedimiento mediante el cual se seleccionan, ordenan y diseñan las acciones que deben realizarse para el logro de determinados propósitos, procurando una utilización racional de los recursos disponibles”²

Analizando las definiciones anteriores vemos con claridad la importancia y la utilidad de la planificación ya que esta nos proporciona una serie de pasos que nos permitirán organizar racionalmente acciones tendientes a lograr nuestros objetivos, disminuyendo la probabilidad de fracaso, al mismo tiempo preparar medios contra futuras contingencias. Elementos como la organización de acciones, articulación entre ellas, anticipación de acontecimientos, la correcta utilización de recursos y el alcance de objetivos deseados dan vida y dinamismo al proceso de planificación que aseguran una adecuada dirección y coordinación y ejecución de acciones.

¿QUÉ ES PLAN?

“En esta época de cambios radicales, los que aprenden son los que heredan el futuro. Los que saben todo suelen estar equipados para vivir en un mundo que existe” (mensaje anónimo).

Conjunto de disposiciones que se toman de cara a lograr o alcanzar “algo” que se considera valedero en plazos determinados y en etapas definidas.

¿QUÉ ES PLANIFICAR?

En su sentido estricto es: “Pensar antes de actuar” .

Una definición lo expresa como: “Una articulación entre el conocimiento y la acción o sea un proceso de reflexión orientado y dirigido a la acción” .

En términos de Manheim: “La tarea estriba en edificar un sistema mediante la planificación: pero la planificación de una clase” .

¹ Ezequiel Ander-Egg, “diccionario de TS. Editorial LUMEN, Buenos Aires Argentina 1995. Pag. 225.

² Pichardo Muñiz “planificación y programación social”, editorial de la Diversidad de Costa Rica, San José costa Rica 1,991 Pág. 15

¿QUÉ ES LA PLANIFICACIÓN NORMATIVA Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA?

Es necesario que conozcamos la diferencia entre la planificación normativa y la planificación estratégica para poder tener una visión amplia del contenido y metodología de esta última, como se presenta a continuación:

PLANIFICACIÓN NORMATIVA.

Esta planificación se caracteriza porque determina de manera precisa las acciones necesarias para alcanzar ciertas metas y objetivos de acuerdo al tiempo total y parcial, utilizando desde el resultado del diagnóstico hasta lo que requiere llegar según lo establece el sujeto planificador.

Es un modo de actuar sobre la realidad a partir de las decisiones del sujeto planificador.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Debemos entenderla como un proceso integrador especial que nos permite elaborar estrategias, planes estratégicos, planes tácticos y planes generales de las diferentes áreas de la organización o institución, se constituye en un sistema de información necesaria para la toma de decisiones respecto a un problema determinado que hay que resolver, revisando líneas de acción (estratégicas y tácticas).

Es un instrumento de transformación que debiera estar al alcance de todas aquellas instituciones y organizaciones de la sociedad organizada, dispuesta a efectuar transformaciones que beneficien el Desarrollo local, regional y nacional.

¿QUÉ ES EL PLAN ESTRATÉGICO?

Es un instrumento técnico que sirve de base, para iniciar un proceso de desarrollo humano sostenible, con equidad, permitiendo elevar el nivel de vida de la población.

Es un instrumento que nos permite ordenar las acciones a corto, mediano y largo plazo en las que se toman en cuenta tanto los factores de éxito como de riesgo a la hora de implementarlo. Esto permite adelantarse a los acontecimientos a través de la formulación de estrategias que pueden eliminar las debilidades y potenciar las fortalezas para así conseguir contrarrestar las amenazas y aprovechar las oportunidades que puedan presentarse.

También el plan estratégico es un instrumento útil para todas las organizaciones e instituciones nacionales e internacionales que deseen apoyar el desarrollo comunitario local o regional. A partir de él pueden elaborar sus planes operativos de corto y medio plazo. El plan estratégico establece las pautas generales y

particulares a las que habrá que sujetar las acciones de las partes que integran la organización o institución de acuerdo a los señalamientos concretos de las estrategias. El plan estratégico define, conceptualiza y precisa el marco de referencia que permitirá a cada nivel de la organización planear y programar las actividades de sus áreas de control, en concordancia con los lineamientos estratégicos y del plan estratégico mismo, como lo son: La visión, misión, objetivos generales y específicos, valores, políticas institucionales, estrategias y líneas de acción.

¿QUÉ ES ESTRATEGIA?

Es combinar, coordinar, distribuir, y aplicar acciones o medidas encaminadas a la consecución de un objetivo a largo plazo.

También es un término bélico y militar que da por supuesto la idea de una confrontación real o potencial.

¿PARA QUÉ SIRVE EL PLAN ESTRATÉGICO?

Da enfoque y dirección al trabajo y ayuda a la elaboración de planes en colaboración con otros actores.

Proporciona un marco de referencia con el cual se puede dar seguimiento al desarrollo del trabajo, aprender de las experiencias y efectuar los correctivos necesarios para mejorar la efectividad e impacto del trabajo. Además proporciona las directrices generales para impulsar el desarrollo de los recursos disponibles del desarrollo de la población. Facilitando la toma de decisiones sobre el manejo y uso de los recursos disponibles.

¿QUIÉNES PARTICIPAN PARA ELABORAR UN PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INTEGRAL?

- Autoridades Comunitarias.
- Actores Principales hombres y mujeres.
- Jóvenes, Señoritas y niños.
- Hombres y mujeres líderes Representantes de las Estructuras Organizativas Comunitarias: Juntas Directivas, Comisiones De Trabajo, Representantes de los Comités de Desarrollo Comunitarios (COCODE), Indígenas, etc.
- Representantes de Instituciones Comunitarias tal como: Maestros, Líderes Religiosos, Patronatos de Padres de Familia .

- Representantes de Instituciones Públicas y Privadas con presencia en las comunidades.

¿QUÉ REQUIERE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA?

Voluntad política de los participantes.

Que las instituciones y organizaciones en las comunidades aporten conocimientos técnicos para tener una imagen imparcial y realista de los diferentes componentes del Desarrollo.

Que la sociedad civil participe activamente por ser la protagonista de la realidad social diaria.

La planificación estratégica se plantea como un proceso, y a la vez, como un instrumento para definir una estrategia de comunidad u organización de comunidades, coherente con el interés y compromiso de los diferentes actores.

Algunas de las ventajas comparativas de la planificación estratégica son las siguientes:

- Articula un proceso de participación ciudadana cohesionando los diferentes agentes de las comunidades y de sus organizaciones
- Está basada en el contrato social o consenso, regularmente asumido por las autoridades que dirigen la comunidad.
- Eleva la autoestima en la población
- Crea una “cultura ciudadana participativa y activa”.
- Desarrolla una “cultura dirigida a la resolución y negociación de conflictos”.
- Define una estrategia integral de comunidades en diferentes ámbitos (social, ambiental, económico, etc.), y no sólo en lo físico-territorial como los planes urbanísticos o planes de ordenamiento territorial.
- Establece una visión clara de desarrollo con programas y proyectos viables e íntimamente relacionados.
- Se orienta a cuestiones críticas y a la acción para su resolución.
- Promueve la reforma de la propia administración local.
- Articula la cooperación pública y privada.

- Organiza “lobbies ciudadanos”, para reivindicar sus competencias, recursos o actuaciones favorables. Es el caso de las mujeres, los jóvenes y los ancianos.
- Aumenta la imagen de las comunidades y sus organizaciones .

CARACTERÍSTICAS DEL PLAN ESTRATÉGICO

Es un instrumento moderno y sencillo de planificación a corto, medio y largo plazo concertado entre los agentes de desarrollo y fácilmente comprensible. Por el carácter participativo de su formulación orienta el desarrollo sustentable y aporta elementos esenciales para la organización y que esta pueda tener gobernabilidad. Contiene información suficiente, a base de investigaciones científicas, que ofrece elementos para comprender de mejor manera la dinámica y tendencias de la vida económica social y política de las comunidades que permite conocer de mejor forma la problemática de éstas.

El liderazgo y la participación de las comunidades son fundamentales en los procesos de sostenibilidad y seguimiento del plan de desarrollo organizacional ya que de ello depende el grado de compromiso y la capacidad y la toma de decisiones. De esta forma se abren espacios adecuados de participación de las organizaciones que permite la descentralización y llevar a cabo sus objetivos de transparencia en la toma de decisiones sobre el desarrollo comunitario. A parte, contiene programas y proyectos que permiten ir construyendo el desarrollo comunitario disminuyendo las características de atraso, miseria, marginación, que presentan las comunidades del sur occidente de Guatemala; permitiendo utilizar de manera racional los recursos sociales, organizativos y naturales.

ELEMENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO

Cuando hablamos de elementos nos referimos a la parte fundamental o parte integrante de la estructura del plan estratégico, dentro de éstas se dan a conocer las principales como siguen.

VISIÓN

Es la imagen futura de la organización, institución o municipio, es una mirada hacia el futuro, es la expresión de las instituciones que se pretende exista en el futuro, expresando un cambio favorable en relación con la situación actual que estamos viviendo

MISIÓN

Es la finalidad última que busca toda organización y su rumbo, por lo tanto es muy importante determinar y formular objetivos y estrategias, permitiendo identificar el tipo de institución y sus fines.

Cuando se elabora la misión se plantea la razón de ser o propósito fundamental de nuestra organización, señala en términos amplios claramente expresados, las funciones o competencias que la organización debe cumplir.

OBJETIVOS GENERALES

Son los grandes resultados que esperamos lograr con la implementación de ciertas acciones o modalidades de intervención a fin de lograr integralidad en el quehacer institucional.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Se refiere a los logros que se pretenden alcanzar a corto plazo para alcanzar el objetivo general del proyecto, se relacionan con la fase operativa de la planificación y ejecución de los proyectos.

VALORES

Forma parte de la filosofía y ética de la organización o institución ya que son las convicciones que orientan el quehacer, la práctica institucional tanto lo que se refiere a la vida interna como externa.

POLÍTICAS INSTITUCIONALES

Son los lineamientos específicos que orientan las tomas de decisiones en torno a las pautas generales del funcionamiento de las instituciones, en este sentido proporcionan claridad respecto a los criterios y lineamientos particulares a observar en el tratamiento de problemas y situaciones que se repiten y los mecanismos, procedimientos, responsabilidades y acciones a seguir.

LÍNEAS DE ACCIÓN

Son las guías de acción que se requieren de actividades programáticas que precisan con mayor detalle al construir el plan estratégico que define con claridad las intenciones de la estrategia.

RECORRIDO HISTÓRICO

La situación presente en la que se encuentra un grupo, una organización o una institución está fuertemente ligada y determinada por su propia historia, los acontecimientos, situaciones del presente, tiene un origen y además una dirección hacia el futuro.

Metodología para la elaboración del Plan Estratégico

Para la realización del Plan Estratégico de AGRESOL, se visualizaron las siguientes etapas metodológicas:

- Diagnóstico: se determinan y priorizan las oportunidades, potencialidades, debilidades y amenazas de AGRESOL.
- Formulación: Se define una visión de la comunidad y las líneas estratégicas, programas y proyectos para concretizarla.
- Implementación: se define un plan de acción y se materializan acuerdos para ejecutar y dar seguimiento a la agenda.
- Revisión: Se monitorean los proyectos y cambios acontecidos, evaluándose las nuevas necesidades para el desarrollo de AGRESOL.

Este documento recoge las etapas de diagnóstico y formulación. La gestión estratégica abarca el período 2009 a 2013 y se plantea una revisión del Plan en el 2011 por parte de la asociación.

La metodología aplicada nos ayuda a visualizar de manera integral y participativa la dinámica interna y externa del territorio, y a identificar los programas y proyectos necesarios para transformarla dentro de una visión consensuada. El proceso ha permitido que las organizaciones pertenecientes al Consorcio AGRESOL participen activamente en todo el proceso a través de grupos de reflexión, encuestas de opinión y talleres de trabajo. Con esta metodología se ha buscado desarrollar un ambiente de aprendizaje compartido, así como un enfoque interdisciplinario de los problemas. Esto ha generado compromisos multisectoriales para llevar a cabo los programas y proyectos dentro del marco de una visión compartida de las comunidades.

El grupo de investigación como primer paso comenzó a priorizar los problemas que suscitan mayor interés en el Consorcio. Los problemas se clasificaron en cinco áreas esenciales:

- 1) Producción y Comercialización.
- 2) Organización Social.
- 3) Mujeres y participación.
- 4) Desarrollo Territorial y Descentralización.
- 5) Representación Socio-cultural.

Posteriormente se elaboró un diagnóstico preliminar en las áreas determinadas como base para la discusión de las comisiones. Este documento integró estudios y datos de primera mano existentes de las comunidades pertenecientes a AGRESOL, integrando las variables cuantitativas y cualitativas de las mismas.

Las comisiones técnicas se estructuraron como grupos de trabajo por cada área de entre 5 a 10 miembros y por comunidades, bajo la coordinación de los investigadores de la USAC – DIGI, y el acompañamiento de los técnicos de FONTIERRAS. Las comisiones a través de diversas reuniones de trabajo, enriquecieron el documento planteado con nuevas informaciones producto de sus experiencias e inquietudes en torno a AGRESOL y su futuro, trabajo que se dividió en tres etapas o talleres. Al final por limitaciones de tiempo y dinero, se organizaron tres talleres participativos convocados por AGRESOL, FONTIERRAS Y TINAMIT, a través de un cronograma de actividades informado a las comunidades participantes previamente de dichos talleres. Las asambleas constituyeron talleres de trabajo de 8 horas, abiertos a la participación de todos los actores, a fin de enriquecer y validar los resultados del diagnóstico.

En un primer taller, las comisiones abordaron el diagnóstico con la definición de lo que es un Plan Estratégico, la detección de causas y consecuencias, y la identificación de los imaginarios de los actores involucrados sobre AGRESOL. En el segundo etapa las comisiones desarrollaron el análisis de priorización de problemas y necesidades, estrategias y proyectos. En el último taller se realizó un análisis FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de AGRESOL) donde se plantearon las conclusiones del trabajo de diagnóstico.

La etapa de formulación se inició con la identificación de los distintos actores claves para el diagnóstico, representantes de las instituciones que colaboran con el consorcio, para conocer los proyectos que se estaban desarrollando y sus estrategias de futuro. Posteriormente se realizó una consulta para conocer las prioridades sobre los sueños de AGRESOL, hacia 2013. Más de 50 personas de las distintas comunidades participaron en la consulta, entre jóvenes, mujeres, ancianos, juntas directivas, COCODES, técnicos.

Tomando como base el diagnóstico, en el segundo taller se procedió a iniciar la construcción de escenarios, los cuales sirvieron de base para la etapa de formulación. Los escenarios fueron entendidos en el proceso como proyecciones de futuros posibles que compilan las tendencias en diversas imágenes en las que se intenta comunidad una situación previsible. Una vez planteados los escenarios, se llevó a cabo un taller con los representantes de las distintas comunidades para construir la visión de la asociación, la definición de líneas estratégicas y los principios y valores para la definición de programas y proyectos. Para ello, las comisiones utilizaron el diagnóstico, los escenarios y las consultas realizadas.

Para el tercer taller, las comisiones de trabajo revisaron y reformularon la síntesis de visión y líneas estratégicas. También plantearon ideas de programas y proyectos claves para su concreción. Consecuentemente, se celebraron asambleas con el equipo de investigación para proponer programas y proyectos de acuerdo a la visión y líneas estratégicas planteadas.

Desde la conceptualización del Plan hasta la concreción de su formulación, el proceso ha permitido:

- El desarrollo de un proceso reflexivo, educativo y participativo que ha cohesionado a los pobladores pertenecientes a las comunidades para apoyar la gestión local y del consorcio AG RESOL. Cabe destacar que alrededor de esta iniciativa han girado múltiples acciones como:
 - Reuniones de coordinación con instituciones y miembros de AGRESOL.
 - Asambleas participativas con todas las comunidades.
 - Reuniones con comisiones técnicas .
 - Asambleas generales abiertas con las comunidades e instituciones.
- Una mayor conciencia de la necesidad de gestión y planificación participativa y sostenida de las autoridades comunales y junta directiva del consorcio. Este proceso exhibe la continuidad de distintas juntas directivas a cada dos años de administración de diferentes comunidades.
- Una estrategia rural consensuada por los pobladores de las comunidades e instituciones involucradas, con un claro horizonte de futuro, y la definición y priorización de las líneas estratégicas, programas, proyectos y acciones a desarrollar para alcanzar dicha visión.
- El interés multisectorial de integrar recursos organizativos, humanos y financieros, para la consecución y sostenibilidad de acciones y proyectos que mejoren la calidad de vida de las familias y la competitividad económica de AGRESOL.
- Un marco para la elaboración de propuestas específicas de proyectos sobre los temas priorizados.
- Un mecanismo de seguimiento a las iniciativas del Plan.

B. Contexto Regional

En este apartado se pretende, de una forma breve, pero concisa, exponer el contexto en el cual se han creado las comunidades de estudio. Un contexto que comienza desde una perspectiva histórica, en relación a la lucha por la tierra en Guatemala y las formas que han existido de acceso a tierra en las últimas décadas. Posteriormente se pretende analizar la creación, en el marco de los Acuerdos de Paz, del Fondo de Tierras y su modelo de acceso a tierra, mediado por el mercado, que ha venido a crear todo un grupo de comunidades campesinas de nueva creación. Para finalizar esta contextualización, se pretende señalar algunos de los factores actuales que están provocando un nuevo mapa y panorama socio-económico en el país y que afecta específicamente a estas comunidades que además de poder pagar los créditos asumidos por la compra de las tierras, quieren crear un modelo de desarrollo económico, social, político y cultural que no sólo responda a las nuevas tendencias, sino que asegure la supervivencia y la reproducción de sus formas de vida, de una forma digna, humana e integral.

A continuación se va a presentar cada uno de los puntos de una forma más profunda y específica, pretendiendo de esta forma clarificar el contexto en el cual las comunidades nacen, luchan y crecen en dirección a un futuro mejor.

Lucha por la tierra y modelos de acceso a Tierra

La historia de Guatemala desde el periodo colonial ha estado marcada por profundas desigualdades sociales, económicas, políticas y culturales. Uno de los fenómenos que muestra esta desigual realidad es la concentración de la propiedad de la tierra, fenómeno que ha sido y es causa de muchos de los conflictos intraestatales más graves y violentos en Guatemala. A lo largo de la historia contemporánea de Guatemala se han realizado algunos intentos muy tímidos de distribución de tierra, exceptuando la verdadera Reforma Agraria que se lanzó desde el gobierno revolucionario de Jacobo Arbenz (1951 -1954) y que acabó con el lamentable golpe de Estado de Castillo Armas con el apoyo directo de los EE.UU. A excepción de este plan de Reforma Agraria que fue aniquilado por el gobierno contrarrevolucionario, no ha existido en Guatemala un proceso de distribución masivo y popular de tierras, por lo que hasta el día de hoy se ha mantenido una concentración de tierra que viene a ser de las más altas de toda América Latina. De acuerdo con los datos lanzados a la luz en el año 2000 por Amnistía Internacional, el 1.5% de la población controla el 62.5% de la tierra, mientras que el 94% de los guatemaltecos y guatemaltecas, la mayoría campesinos de origen maya sólo tienen acceso al uso del 18% del territorio nacional³.

De hecho, una de las causas del conflicto armado interno y de las luchas populares guerrilleras fue la lucha por la tierra contra los sucesivos gobiernos

³ <http://mimundo-jamesrodriguez-esp.blogspot.com/search?q=nueva+linda>, Agosto 2008.

militares, que desde Castillo Armas, pretendieron mantener el modelo de explotación finquero promovido en el periodo liberal, basado: en la concentración de la tierra en manos de familias oligarcas terratenientes y la explotación brutal de mano de obra de mayoría indígena. La única excepción fue a partir de la década de los `50 que de la mano del Instituto Nacional de Transformación Agraria (INTA) desde donde se promovió la colonización por parte de grupos campesinos de regiones selváticas antes inhabitadas: Ixcán y Petén; donde a la postre resultarían los campos de batalla y de las mayores atrocidades genocidas perpetradas en su mayoría por el Ejército de Guatemala. En los años 80 y en el periodo más violento del conflicto armado interno, los gobiernos militares bajo estrategias de contrainsurgencia realizaron políticas de movilización forzada de población, creando nuevos asentamientos con otros grupos de población traídos de otras regiones, comúnmente llamados aldeas modelo s o polos de desarrollo.

Tras los peores años del conflicto armado interno se dio paso al primer gobierno con un Presidente civil en 1986, Vinicio Cerezo, quien sería la persona que contactara con la población refugiada y acampamentada en México. La intención fue la de planear un retorno y por primera vez, buscar una forma para que las poblaciones refugiadas tuvieran la posibilidad de recuperar su tierra o tener acceso a otras tierras a su retorno, bajo un acuerdo gubernamental entre la Comisión Especial para la Atención de Repatriados (CEAR) y las Comisiones Permanentes de Refugiados en México (CC.PP.). Las negociaciones cristalizarían en los acuerdos del 8 de Octubre de 1992, donde las poblaciones refugiadas realizarían un retorno colectivo y en bloque teniendo la posibilidad para algunos de recuperar las tierras que les arrebataron y otros la de tener acceso a tierra a través de la compra de fincas a través de la modalidad de *créditos revolventes*. Dicho acuerdo favoreció tanto a los bloques de retorno de las CC.PP. como a muchos de los que retornaron posteriormente de la mano de la Asociación de Refugiados Dispersos de Guatemala (ARDIGUA), quienes hicieron uso también de dichos acuerdos. Los *créditos revolventes* consistían en aquellos cuyos pagos sobre la tierra no se dan a un banco o institución financiera que dio el crédito para la compra de la tierra, sino que los pagos se justifican reinvertiendo dichas sumas en la propia comunidad o figura legal que asumió el crédito: cooperativa, asociación, etc. Esta modalidad de acceso a tierra fue realizada por las CC.PP. y una muy buena asesoría legal y organizativa en la que se puede citar la figura de Alfonso Bauer Paiz.

En la década de los 90 y en el marco de las negociaciones para la Paz surgirían otras modalidades de acceso a tierra en relación: a las poblaciones desarraigadas por el conflicto armado interno y a los combatientes que se pasaban a reinsertarse a la vida civil tras el alto el fuego, su desmovilización y la firma de la paz. En la mayoría de los casos los diversos grupos de desmovilizados o excombatientes realizaron sus negociaciones separadamente para tener acceso a tierra a través de FONAPAZ y con créditos bancarios concedidos por BANRURAL que llegaron a

alcanzar hasta el 12% de interés anual, como es el caso de la comunidad Santa Anita la Unión, Chuvá, Colomba Costa Cuca, Quetzaltenango ⁴.

A partir en adelante las comunidades campesinas gestionarían su acceso a tierra con el Fondo de Tierras, creado en 1996 y surgido de los Acuerdos de Paz. El sistema que se imponía entonces desde el Estado y más específicamente desde FONTIERRAS era un sistema dominado por el mercado, el cual establecía los precios sobre las fincas y a través de créditos (variables entre un 4% y un 6% de interés anual con 4 años de gracia) con BANRURAL quien daba a los grupos de campesinos previamente organizados (asociaciones, cooperativas, Empresas Campesinas Asociativas–ECA, etc.) que asumían el préstamo y créditos. Dentro de esta modalidad se encuentran situadas las comunidades que están conformando AGRESOL, todas ellas colectivos de campesinos, que tras organizarse y realizar la petición a FONTIERRAS, negociaron la compra de las fincas que en estos momentos habitan y que progresivamente están pagando. A parte FONTIERRAS apoya a dichas organizaciones una vez que entran en las fincas con: asesoría económico-social, acompañamiento técnico-productivo y un subsidio familiar temporal (el cual en la mayoría de los casos las familias utilizan para desembolsar los primeros pagos de la tierra).

Existe otra modalidad de acceso a tierra que es la de ocupación de fincas por parte de campesinos y sus organizaciones, esta modalidad desemboca en dos extremos: uno, en el que una institución gubernamental realiza las labores de mediación para la concesión de las tierras; y otro, el desalojo forzado y comúnmente violento de los campesinos. La variabilidad de la respuesta gubernamental entorno a las ocupaciones de tierras tiene que ver con diferentes factores, pero especialmente con los propietarios de las tierras ocupadas y el valor y potencial de las mismas. Ejemplos del primer caso podemos señalar el caso de la Nueva Alianza, comunidad líder del consorcio AGRESOL, quienes ocuparon la finca tras trabajar para un propietario que tras quebrar y dejarla sin pagos por más de un año perdió su finca por un proceso de expropiación bancario. La respuesta fue la ocupación de la finca por parte de las familias ya que el Ministerio del Trabajo poco pudo hacer por ellos, ya organizados como sindicato, y posteriormente la presión llevó a que FONTIERRAS mediara en la situación y propusiera la compra de la finca por parte de las familias bajo el modelo ya expuesto. El ejemplo opuesto fue el desalojo de Nueva Linda en la costa sur, donde los enfrentamientos entre campesinos y ejército en el 2004 dejó un saldo de 12 muertos por una respuesta brutal por parte de las fuerzas de seguridad del Estado para sacar a los campesinos de unas tierras que pertenecen a la familia de la esposa del aquel entonces Presidente de Guatemala, Oscar Berger.

⁴ Para más información sobre aspectos específicos de los diferentes modelos de acceso a tierra consultar el estudio *Experiencias Alternativas y Tendencias Socio - Productivas Actuales en el Área Rural del Occidente Guatemala. Un estudio comparado de comunidades retornadas*. Financiado por la Dirección General de Investigaciones (DIGI) de la Universidad San Carlos de Guatemala (USAC), presentado a través del Departamento de Investigaciones Económicas y Sociales del Centro Universitario de Occidente (DIES - CUNOC) y desarrollado durante el año 2005.

De esta forma se ha presentado el contexto de lucha por la tierra que se ha venido dando en el país, a la vez que se han ido dando diferentes, pero tímidos procesos de distribución de la tierra creando diferentes modelos de acceso a tierra para la población campesina más desfavorecida, empobrecida y discriminada. Tras este breve, pero necesario repaso vamos a pasar a centrarnos en el modelo de FONTIERRAS y el surgimiento de nuevas comunidades campesinas como son las comunidades que son parte del consorcio campesino de AGRESOL.

Nuevas comunidades campesinas y estrategias de acción ante el contexto de integración regional

En los últimos 12 años en diversas regiones del país grupos campesinos han tenido acceso a tierras a través de FONTIERRAS, la mayoría de los grupos han tenido acceso a fincas bajo las condiciones de crédito anteriormente mencionadas. La mayoría de estas tierras están situadas en la bocacosta del sur, Verapaces y Petén, áreas donde han predominado las grandes fincas basadas en el monocultivo del café a excepción de aquellos lugares de relativa nueva colonización (como es el caso de Petén). La mayoría de estas fincas habían quebrado o eran económicamente inviables debido a las sucesivas crisis del café, por lo que en la mayoría de los casos están en un avanzado estado de abandono (con infraestructuras deterioradas o inservibles) o son poco o nada rentables. En estos lugares es donde muchas comunidades están tratando de establecer de alguna forma un lugar de vida propio donde desarrollarse íntegramente, gracias al acceso a tierra que históricamente les había estado negado.

Sin embargo dichas comunidades de nueva creación aún consiguiendo la tierra, enfrentan numerosos problemas y problemáticas que hacen no sólo repensar este modelo de acceso a tierra sino también en el futuro de las mismas. Estos problemas podrían ser resumidos en los siguientes ejes:

- La viabilidad de realizar los pagos de las fincas, en muchos casos sobrevaloradas.
- Construir el espacio social dentro de las antiguas fincas como comunidades: infraestructuras básicas de vivienda, educación, salud, etc.
- Necesidad de fuertes inversiones económicas y laborales para reactivar económicamente las fincas.
- Elaboración de nuevos planes y estrategias productivas y comerciales dirigidas a la diversificación, especialización y seguridad alimentaria de estas exfincas monocultivistas ahora comunidades, más allá del acompañamiento técnico de FONTIERRAS.
- Fortalecimiento de la organización social y política dentro y fuera de la comunidad para una mayor cohesión y cuota de negociación institucional (con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales) en dirección a conseguir su propio desarrollo.

En estos ejes podrían estar resumidos los problemas más graves con los que las nuevas comunidades se enfrentan. Lo que sí es cierto es que este panorama no es muy alentador y en la mayoría de los casos no todas las comunidades consiguen superar dichos problemas a lo largo de los años de gracia (normalmente los primeros 4 años que las comunidades no afrontan pagos por la

adquisición de la tierra). La problemática es importante y la necesidad de delinear nuevas estrategias, planes y redes de solidaridad campesina son aún mucho mayores para realizar los pagos de la tierra así como conseguir el éxito y la supervivencia de dichas comunidades. El acceso a tierra es el primer paso para que muchas comunidades y familias campesinas logren una vida digna, pero existen otros procesos por los que pasa el éxito de las mismas que deben ser considerados tanto por las comunidades mismas como por las instituciones para poder contribuir al desarrollo integral de dichas poblaciones.

Muchas comunidades surgidas del sistema de acceso a tierra a través de FONTIERRAS comparten muchos de estos problemas, por lo que una de las estrategias que se ha estado poco a poco gestando es la elaboración de redes regionales entre comunidades. Este proceso ha sido facilitado por las condiciones económico-sociales tan similares entre unas y otras, además de compartir miedos y amenazas que se presentan en el contexto de la integración económica neoliberal de los países centroamericanos orquestada desde el norte del continente. El nuevo contexto de apertura de mercados supone repensar las estrategias de los campesinos para poder competir con sus productos en un vasto mercado lleno de obstáculos para los pequeños productores centroamericanos, quienes no manejan los mismos niveles de tecnificación, experiencia, apoyo gubernamental y redes comerciales. La dificultad que todo esto implica en la viabilidad de los proyectos comunitarios de pequeños productores ha llevado a muchas de estas comunidades a realizar alianzas sectoriales y regionales en relación a crear nuevas estrategias productivas y comerciales.

La firma del Tratado de Libre Comercio (CAFTA) ha venido a acelerar la necesidad por parte de estas comunidades de realizar alianzas dentro y fuera del país para poder establecer nuevas redes productivas y comerciales. En muchos casos se están estableciendo asociaciones de segundo nivel desde las cuales las comunidades tienen mucha más solidaridad en términos productivos así como un mayor poder de negociación a la hora de vender sus productos. Sin embargo, este tipo de estrategias requieren nuevas actitudes y formas de organización que están siendo puestas en marcha desde diferentes tendencias ideológicas, lo que se espera que dé un amplio espectro de experiencias organizativas de segundo nivel entre estas comunidades.

El nuevo contexto no parece alentador y las nuevas condiciones impuestas desde las integraciones regionales no favorecen a los pequeños productores campesinos. Sin embargo, las comunidades campesinas están luchando por establecerse y encontrar un lugar dentro de estos procesos de integración económica utilizando aquellos nichos del mercado donde poder establecerse como productores. Del dinamismo y la capacidad de adaptación y cambio de estas comunidades y sus organizaciones surgirán las respuestas que estas mismas darán, a raíz de las nuevas condiciones socio-económicas actuales, en dirección a su propia supervivencia y desarrollo.

Contexto socioeconómico

Los cambios que imponen los procesos económicos, amparados en gran parte por el desarrollo de los mercados han hecho que las comunidades se constituyan en submercados del mercado general. Así mismo las comunidades han empezado a buscar su posicionamiento no sólo dentro de su área de influencia inmediata, sino también en el contexto regional, nacional y con el resto del mundo. En consecuencia, es de vital importancia el estudio de la dinámica interna y externa de las comunidades de AGRESOL, con miras a que se definan estrategias que faciliten la articulación de la lógica comunitaria y la lógica de mercados. Esto se traduce en la definición de acciones que posicionen y hagan competitiva las comunidades y al consorcio, y al mismo tiempo, faciliten un mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes dirigido al desarrollo integral de sus poblaciones.

“Las sociedades rurales del tercer mundo padecen de empobrecimiento, desintegración social, emigración en gran escala y devastación ambiental. Aunque todavía existe debate para asignar responsabilidades, la mayor parte de los pobres continúan viviendo en zonas rurales y luchando contra todo para sobrevivir. Para muchos, la pobreza y la marginalidad aún son obstáculos difíciles de superar. El debate moderno alrededor del desarrollo rural, inspirado en parte por la búsqueda de la sostenibilidad, refleja la profunda polarización que permea todas las dimensiones de la vida en estos países.”⁵

En esta sección del diagnóstico interno, elaborada por personas relacionadas con el tema, está dirigida a analizar las características económicas y sociales del Consorcio AGRESOL y de las comunidades que pertenecen al mismo.

Debe destacarse que el concepto de competitividad económica, en un contexto comunal (fincas comunales) hace referencia a los atributos que se desarrollan y se forjan dentro de las mismas por sus propios medios para mejorar su posicionamiento económico y social dentro de su área de influencia. Existen una serie de factores que inciden notablemente en la creación y desarrollo de las ventajas competitivas de AGRESOL y sus comunidades, entre las que se encuentran:

- La existencia de funciones que propicien su centralidad.
- Articulación de su área de influencia y las relaciones económicas de dependencia
- Grado de especialización
- Relación socioeconómica entre las comunidades.

⁵Fuente: RIQUEZA, POBREZA Y DESARROLLO SOSTENIBLE. David Barkin

Por centralidad se entiende la capacidad que tiene una com unidad o asociación para impulsar actividades complejas, importantes y singulares así como para dar servicios a su área de influencia. Durante las últimas fechas el Consorcio AGRESOL, se está convirtiendo en un punto de influencia de las comunidades que se han unido para formarlo en donde se están convirtiendo puntos de gran importancia en su región.

En términos económicos, las comunidades de AGRESOL, concentra gran variedad de productos agrícolas, forestales, acuíferos, turísticos, etc. Los cuales pueden irse constituyendo en un centro económico de la región sur occidental como proveedor de tipos de servicios antes mencionado. Los productos que ofrecen y sus potencialidades son los siguientes:

- | | | |
|-------------|---------------|---------------------|
| ➤ Café | ➤ Plátano | ➤ Ganado |
| ➤ Hule | ➤ Banano | ➤ Tilapia |
| ➤ Maíz | ➤ Limón persa | ➤ Crianza de pollos |
| ➤ Arroz | ➤ Mango | ➤ Crianza de cerdos |
| ➤ Ajonjolí | ➤ Piña | ➤ Miel |
| ➤ Macadamia | ➤ Papaya | ➤ Ecoturismo |
| ➤ Frijol | ➤ Rambután | |

En este momento las comunidades realizan sus actividades comerciales de forma independiente, pero al momento de unificar la producción y en la creación de estrategias de comercialización y producción pueden llegar a ser un gran centro de actividades productivas de la región.

Entre estrategias que pueden llegar a destacarse están las siguientes :

- ✓ Redes de Innovación
- ✓ Procesos Agroindustriales
- ✓ Generación de Mercado Interno
- ✓ Economía Externa

En la actualidad el área de influencia de AGRESOL es mínima debido a que es un grupo de nueva formación pero con grandes expectativas, lo que se manifiesta en la cantidad de oportunidades que ofrece la misma en términos de empleos, educación, liderazgo, servicios básicos y otros. La disponibilidad de infraestructura no existe por ahora en donde puedan crear un punto de convergencia para el consorcio debido a que este es muy necesario para una mayor eficiencia en la gestión de los negocios que se tengan programados.

En la actualidad AGRESOL, se dinamiza para satisfacer la exigencia de los cambios sociales, comerciales y productivos, que están marcando las nuevas tendencias globales. El crecimiento vertical de algunas de las comunidades es un gran auge notable de forma individual, y que estos efectos pueden aprovecharse considerablemente para el beneficio de las demás comunidades que están luchando también por sobresalir.

Hoy en día aún no se tiene la estructura económica del consorcio, pero con los programas que se tienen planeados se irán reflejando las estructuras productivas, como las mencionadas anteriormente. Es crucial que las partes establezcan y compartan un conjunto de objetivos mutuamente acordados, si los objetivos individuales difieren, la información no fluirá libremente entre los socios.

Es por ello que es importante que se establezcan esta serie de consideraciones organizacionales claves para construir una exitosa organización:

- ✓ Establecer objetivos comunes;
- ✓ Manejar los flujos de información;
- ✓ Evaluación del desempeño;
- ✓ La existencia de beneficios palpables para todos los implicados; y
- ✓ Construir confianza y establecer relaciones de trabajo cooperativas.

Los beneficios no siempre serán distribuidos igualmente entre los socios (Hughes y Merton, 1996), sin embargo, como en cualquier relación de negocios exitosa, las partes que llevan una porción más grande del riesgo o emprenden una cuota más grande de la inversión son generalmente recompensadas con una cuota más grande del retorno.

Si bien la estabilidad y el crecimiento económico es uno de los grandes desafíos de AGRESOL y sus comunidades, dirigido al pago de la tierra y el crecimiento de la calidad de vida de sus familias, no hay que olvidar que en este mismo proceso el consorcio tiene que ir construyendo infraestructuras, servicios y redes sociales imprescindibles para el bienestar de sus familias. Uno de los problemas ya señalados es la falta de infraestructuras y servicios básicos sociales, como: vivienda digna, escuelas, puestos de salud, formación, etc. dentro de las fincas adquiridas por estos grupos, que como tales eran exclusivamente centros de producción monocultivista. En este proceso de reconversión de finca a comunidad, la falta de construcción y acceso a servicios básicos es un problema de gran calado especialmente para los estándares de bienestar de las familias.

Es por ello que muchas de las comunidades han realizado un esfuerzo institucional y de inversión no sólo dirigido a los procesos económico-productivos sino también en dirección al establecimiento de las infraestructuras sociales elementales. Este tipo de trabajo requiere una mayor coordinación institucional con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales: FIS, FONAPAZ, Municipalidades, SIAS, Ministerio de Salud, PRONADE, Ministerio de Educación, Cooperación Internacional, ONG, etc. Sin embargo estas infraestructuras sociales elementales todavía en la mayoría de los casos están siendo retrasadas por el poco compromiso de las instituciones así como una priorización irregular por parte de las propias comunidades y sus directivas. Uno de los puntos esenciales y problemas más graves en las comunidades es la falta de viviendas acondicionadas y dignas para la totalidad de los asociados quienes en muchos casos o no viven en la finca o viven en ella hacinados y en condiciones deplorables.

La importancia de poder centrar los esfuerzos de la asociación y de sus comunidades en relación a las infraestructuras elementales de vida y servicios sociales es de vital importancia para la supervivencia presente y futura de los grupos, teniendo en cuenta especialmente los siguientes ejes:

- ✓ Vivienda
- ✓ Educación y formación
- ✓ Salud
- ✓ Servicios de Agua y electricidad
- ✓ Urbanización: Saneamiento y drenajes
- ✓ Caminos de acceso a las comunidades y transporte

La necesidad de construcción de dichas infraestructuras así como la coordinación institucional para la oferta de estos servicios hacen que las comunidades y por ende el consorcio realice un esfuerzo añadido a sus aspiraciones económicas. De hecho las familias están realizando un esfuerzo laboral importante, en muchos casos no pagado, para ir consolidando los procesos productivos comenzados, sin realmente ver un cambio en la calidad de vida de sus familias. Este fenómeno es de hecho muy peligroso, debido a que las familias de una forma u otra deben ver el cambio en su calidad de vida tras invertir tanto trabajo y esfuerzo dentro de las estructuras de las comunidades y del consorcio.

Lo económico debe ir a la par de lo social y dentro de la perspectiva de AGRESOL, la asociación se ha comprometido a mejorar la calidad de vida de sus asociados y asociadas a través de la mejora de las infraestructuras y servicios sociales elementales dentro de sus comunidades. Este proceso paralelo y dependiente debe ser planificado de la misma manera para que el crecimiento económico y social vaya de la mano y se pueda hablar del desarrollo integral de la asociación, de sus familias y de sus afiliados y afiliadas.

Por ello gran parte de la planificación estratégica está en relación al cambio, crecimiento y desarrollo social de las comunidades que forman parte de AGRESOL. De hecho, entorno a esta esfera de desarrollo social, es necesaria la comunicación y alianzas institucionales (gubernamentales y no gubernamentales), exigiendo de la asociación y líderes cualidades específicas de negociación y construcción de redes de solidaridad y cooperación. Este proceso de gran importancia debe ser realizado con dedicación, pero sin perder las cuotas de independencia y autonomía que la asociación necesita para su fortalecimiento, evitando relaciones de dependencia basadas en el paternalismo y asistencialismo desarrollista, promovidas desde los Acuerdos de Paz por las instituciones gubernamentales guatemaltecas y la cooperación internacional.

Es por ello que la importancia de realizar un Plan Estratégico desde el seno de la asociación AGRESOL es de vital importancia para dar luz y conciencia interna de las prioridades económico-sociales de la propia asociación. De esta manera AGRESOL puede manejar información privilegiada, planificación estratégica y priorización de proyectos propios y de ahí buscar instituciones de cooperación, sin que éstas puedan o vengan a imponer sus proyectos y líneas de trabajo interno. Toda esta información recogida en el Plan Estratégico, va a dar a la asociación de segundo nivel una forma muy diferente de posicionamiento y un poder de negociación mucho mayor en el campo institucional de desarrollo y cooperación.

C. Caracterización de Actores

Comunidades de AGRESOL

A continuación se va a presentar una breve ficha de cada una de las comunidades que conforman el consorcio campesino de AGRESOL, gracias a los datos proporcionados por FONTIERRAS⁶:

Nombre de la finca	Nueva Alianza
Nombre de la organización	Sindicato de Trabajadores Independientes de la Finca Alianza
Ubicación geográfica	El Palmar, Quetzaltenango
Fecha de entrega de la finca	18 de diciembre de 2,004
Número de familias beneficiadas	40
Número de familias activas	39
Origen de la población	El altiplano del país
Idiomas que hablan	Español, Mam y Kac'qchikel
Religiones	Católica 88% y Evangélica 12%

Nombre de las fincas	Canadá, La Plata y Venezuela
Nombre de la organización	Cooperativa Integral Agrícola San José R. L.
Fecha de entrega de la finca	9 de Mayo del 2003
Número de familias beneficiadas	194
Número de familias activas	174
Origen de la población	Tacaná, Tajumulco, Ixchiguan, El Rodeo San Marcos
Idiomas que hablan	Español, Mam
Religiones	40% católicos, 60% evangélicos

⁶ FUENTE: DRP Finca Nueva Alianza, Realizado por FONTIERRAS. Consultar para mayor información y datos entorno: suelos, clima, coordenadas, fauna y flora, producción, comercialización, aspectos socio-económicos, censos y datos sociales y culturales (ecuación, salud, grupos étnicos), etc.

Nombre de la finca	La Fe y Chantel
Nombre de la organización	Asociación de Desarrollo Integral La Fe y Chantel (ADIF)
Ubicación geográfica	Municipio de La Reforma. Del Departamento de San Marcos
Fecha de entrega de la finca	28/12/2004
Número de familias beneficiadas	175
Número de familias activas	
Origen de la población	Los municipios de: San Carlos Sija, Salcajá del departamento de Quetzaltenango; de San Cristóbal Totonicapán, del departamento de Totonicapán; de San Rafael Pie de la Cuesta y San Antonio Sacatepéquez del departamento de San Marcos.
Idiomas que hablan	Mam, Kakchiquel, Quekchi.
Religiones	Católica y Evangélica.

Nombre de la finca	Palmera Xolhuitz
Nombre de la organización	Asociación Campesina San José
Ubicación geográfica	El Palmar Quetzaltenango
Fecha de entrega de la finca	5 de diciembre del 2003
Número de familias beneficiadas	52
Número de familias activas	46
Origen de la población	San Felipe Retalhuleu
Idiomas que hablan	Español
Religiones	Católica y Evangélica

Nombre de la finca	El Perú
Nombre de la organización	Asociación Civil Campesina de Aldea San Rafael Guativil.
Ubicación geográfica	Municipio de Colomba Costa Cuca, Quetzaltenango.
Fecha de entrega de la finca	12/11/2004
Número de familias beneficiadas	67
Número de familias activas	65
Origen de la población	San Cristóbal Cucho, San Marcos.
Idiomas que hablan	Castellano.
Religiones	Católica y Evangélica.

Finca	Salvador Xolhuitz
Organización	Asociación De Desarrollo Integral Santa Cruz (ADISC)
Ubicación Geográfica	Nuevo San Carlos, Retalhuleu
Fecha De Entrega	22 Octubre De 2004
Familias Beneficiarias	89
Familias Activas	62
Origen	Municipio De Génova, Santa Cruz Mulua, Retalhuleu Y Colonos De La Finca Salvador Xolhuitz, Nuevo San Carlos.
Idiomas	Kiché, Mam Y Español
Religiones	Católica Y Evangélica.

Nombre de la finca	San Benito
Nombre de la organización	Comunidad Agraria san Benito
Ubicación geográfica	Latitud Norte: 14°32'50.1" longitud Oeste: 91°49'14.5"
Fecha de entrega de la finca	Cinco de septiembre del 2003
Número de familias beneficiadas	131
Número de familias activas	117
Origen de la población	Municipio de Flores , Génova
Idiomas que hablan	Mam y español
Religiones	Católicas y evangélicas

Nombre de la finca	San Vicente
Nombre de la organización	Empresa Campesina Asociativa "San Enrique"
Ubicación geográfica	Latitud Norte: N 14° 48' 41.5" Longitud Oeste: W 91° 47' 56.7"
Fecha de entrega de la finca	25 de Noviembre de 2004
Número de familias beneficiadas	20
Número de familias activas	20
Origen de la población	Aldea Barranca Grande, Aldea Las Majadas, aldea Watibil, aldea Rancho Bojon de los Municipios de San Cristóbal Cucho y El Quetzal.
Idiomas que hablan	Español y Mam.
Religiones	Católica y Evangélica

Nombre de la finca	La Ceiba, Esperanza Miralta
Nombre de la organización	Asociación Campesina Maya Monte Margarita
Ubicación geográfica	Latitud Norte: 14 ° 41' 58". Longitud Oeste: 91 ° 39' 20"
Fecha de entrega de la finca	27 de Febrero de 2003
Número de familias beneficiadas	199
Número de familias activas	143
Origen de la población	Aldeas y fincas aledañas
Idiomas que hablan	Español, mam y Quiché.
Religiones	Católica y Evangélica

Marco legal del consorcio campesino AGRESOL y sus desafíos

En la región del sur occidente del contexto Guatemalteco han sido varias las poblaciones de campesinos que se han beneficiado con el programa de FONTIERRAS permitiéndoles el acceso a créditos para la obtención de fincas, a través de diferentes formas de organización con el objetivo de hacerlas producir y con ello mejorar sus condiciones de vida. Por lo tanto, en estas mismas problemáticas se han visto reunidas un importante conjunto de comunidades, las cuáles están estableciendo redes regionales y plataformas de autoayuda que se están materializando en diversas experiencias asociativas.

Dentro toda esta dinámica organizativa nos vamos a centrar en el caso particular de la asociación “Asociación gremial Indígena solidaria de desarrollo Integral” cuyas siglas legales de identificación son AGRESOL. En esta lógica entenderemos por asociación civil no lucrativa: “Asociación sin finalidad lucrativa, que se propone promover, ejercer y proteger sus intereses políticos, económicos, sociales, Culturales, profesionales o cualquier otro orden ..” (artículo 15, capítulo 2, título 1, libro del Código Civil de la República de Guatemala). La asociación tiene como domicilio legal el Departamento de San Marcos y tendrá su sede en la Comunidad la Fe y Chantel en el Municipio de la Reforma San Marcos. La asamblea y la junta directiva están facultados para fundar o establecer sub sedes en otros lugares de la República de Guatemala según sean las necesidades de AGRESOL.

La población que integran las comunidades partes del Consorcio AGRESOL son campesinos, pero dentro de esta definición cabría señalar el diverso origen de los mismos ya que hay excombatientes de la guerrilla guatemalteca, poblaciones de repatriados, sindicalistas de instituciones del Estado (el caso de la desaparecida Gremial nacional de trigueros), desplazados internos y extrabajadores de fincas cafetaleras mozos colonos y población de las etnias quiché, mam, kaqchiqueles, zutujiles y no indígenas.

AGRESOL como asociación se plantea como objetivo principal promover y fomentar dentro de sus asociados el desarrollo de actividades relacionada con la producción y gestión integrada a nivel nacional e internacional de productos sub-Productos agrícolas (hortícola como frutales), pecuarios, forestales e hidrológicos, y otros propios de la región; así como la realización de actividades agro-ecológicas ambientales velando por los derechos de la comunidad indígena y campesina de las comunidades que la conforman.

Los objetivos más importantes del consorcio AGRESOL tal y como se plantean en sus estatutos, son:

- Propiciar políticas y estrategias adecuadas para el manejo integrado de los cultivos agrícolas y especies pecuarias de la región acorde al manejo adecuado de los recursos naturales renovables.

- Promover y fomentar el desarrollo integral sostenible de las comunidades agrícolas indígenas y campesinas de las fincas de la costa sur y boca costa del sur occidente del país.
- Promover la organización social de la comunidad para buscar la solución de sus problemas y la atención de sus necesidades agropecuarias ambientales y forestales por medio de la integración y la autogestión aplicable al género.
- Procurar el mejoramiento de la producción y productividad con calidad agroecológica y silvícola y los productos agrícolas y forestales .
- Coadyuvar con la creación de fuentes de trabajo para ayudar a la ocupación laboral de los agricultores de la región para minimizar el desempleo y erradicar el analfabetismo elevando el nivel sociocultural de sus miembros.
- Promover la capacitación y formación integral de la mujer y su familia, incorporándolos a la participación activa de su comunidad.
- Promover la capacitación y formación integral de la mujer y la familia
- Fomentar el desarrollo sostenible de los recursos sostenibles
- Fomentar dentro de los asociados y la población pequeñas empresas comunitarias agroindustriales agroforestales sostenibles.
- Propiciar dentro de la asociación la práctica de apoyo mutuo solidaridad basados en la filosofía de la organización .
- Garantizar la eficiencia y eficacia y confiabilidad en sus actividades .
- Las actividades que AGRESOL pretende realizar son muy variadas y dirigidas a distintos objetivos de la misma asociación, pero entre todas las actividades, sería conveniente resaltar las siguientes:
- Realizar obras benéficas y de servicio social que contribuyan a la consolidación de la asociación y organización para el desarrollo y la integración de la comunidad .
- Gestionar y recibir asistencia técnica y capacitación especializada para las administraciones de proyectos , programas y planes sostenibles.
- Realizar obras de infraestructura básica para el buen manejo de los productos agrícolas de los asociados.
- Establecer acuerdos y convenios de integración, cooperación y coordinación con otras organizaciones afines.

- Planificar, elaborar y ejecutar proyectos y programas de capacitación de educación integral.
- Gestionar de forma conveniente para el desarrollo de sus objetivos .
- Concentrar y canalizar por medio de la asociación la producción, prestación y destino final de sus productos agrícolas.
- Gestionar y conceder préstamos a sus asociados que faciliten la realización de sus propósitos.
- Llevar los registros y controles administrativos y contables.
- Adquirir por compra, arrendamiento o usufructo el equipo de trabajo

Los fundamentos democráticos de la asociación han permitido fundamentalmente la participación en procesos integrales por parte de los campesinos asociados, especialmente en la toma de decisiones y en alianzas institucionales, como es el ejemplo de trabajo conjunto con el proyecto que impulsa la Unión Europea a través de su proyecto Tinamit. El cual tiene como propósito fundamental: “fortalecer la capacidades institucionales y organizativas de las organizaciones de productores y productoras asociaciones de segundo y tercer grado, cooperativa empresas campesinas asociativas”. Por otro lado, el proyecto Tinamit busca fortalecer procesos que contribuyen en gobiernos más democráticos e incluyentes en Guatemala, partiendo de la creación de condiciones políticas, sociales e institucionales que propician el diálogo y la participación equitativa de todos y todas las ciudadanos en la gestión de las políticas públicas.

En este marco de fortalecimiento de las organizaciones, el sindicato de trabajadores independientes de la finca Nueva Alianza (una de las comunidades líderes de AGRESOL) del Municipio del Palmar Quetzaltenango firmó el contrato de subvención número GD 27-2007 para el fortalecimiento organizacional de 10 entidades campesinas de los departamentos de Quetzaltenango, norte de Retalhuleu, sur de San Marcos, y norte de Suchitepéquez para su mayor incidencia política.

Ha sido evidente y protagónico el liderazgo organizacional que han tenido las comunidades de Nueva Alianza del municipio del Palmar y la Fe y Chantel, del Municipio del Municipio La Reforma del Departamento de San Marcos. Principalmente porque han liderado los procesos de articulación y conformación del consorcio de AGRESOL. Este liderazgo tiene su origen en la formación de sus miembros dentro de los sindicatos de trabajadores de las fincas y, según relatos los habitantes de la comunidad Fe y Chantel, sus líderes fueron formados en el sindicato de la desaparecida Gremial Nacional de Trigueros de la ciudad de Quetzaltenango. Ambas experiencias han sentado las bases del liderazgo de AGRESOL.

Todos los procesos de organización, formación y participación comunitaria se constituyen en acciones que les permite trabajar de manera solidaria mediante el trabajo de ayuda mutua y de esfuerzo conjunto, integrando el conjunto de las comunidades:

- FINCA ESPERANZA MIRALTA, Municipio el Palmar, Quetzaltenango.
- FINCA NUEVA ALIANZA, Municipio el Palmar, Quetzaltenango.
- FINCA PALMERA XOLHUITZ, Municipio el Palmar, Quetzaltenango.
- LA FINCA “EL PERU”, Municipio de Colomba Costa Cuca, Quetzaltenango.
- FINCA SALVADOR XOLHUITZ, Municipio de Nuevo San Carlos, Retalhuleu.
- FINCA LA FE Y CHANTEL, Municipio de la Reforma, San Marcos.
- FINCA SAN BENITO, Municipio de Génova, Quetzaltenango.
- FINCA EL TESORO Y ANEXOS, San Antonio Suchitepéquez.
- LAS FINCAS CANADÁ, LA PLATA Y VENEZUELA, Municipio El Quetzal, San Marcos.
- EMPRESA CAMPESINA ASOCIATIVA “SAN ENRIQUE”, FINCA SAN VICENTE, San Marcos.

Gracias a este proceso de organización y gestión comunitaria con el apoyo del programa de FONTIERRAS se ha ido logrando cierta diversificación de la producción y de servicios fundamentales gracias a estrategias socio-productivas que tienen como finalidad lograr a medio y largo plazo que las comunidades tengan mayor capacidad y sostenibilidad.

Siendo de muy reciente creación y nacimiento, el consorcio AGRESOL se enfrenta a una serie de desafíos iniciales que pueden ser traducidos en problemáticas Organizativas que la asociación está encarando en esta primera fase de génesis y formación. Dentro de esas problemáticas sería bueno en este apartado señalar algunos desafíos que ya están siendo confrontados y que se han podido observar:

- Ausencia de un plan estratégico estructurado. En la formulación de los proyectos muchas veces se plantean líneas de trabajo dispersas, lo que posteriormente limita la incidencia y la calidad de los resultados y debilita el proceso de institucionalización de AGRESOL.

- La asociación es percibida en las comunidades de diversas maneras, por sectores, organizaciones e instituciones, lo que representa para AGRESOL un reto muy grande en el sentido de fortalecer su naturaleza con mucha precisión y desde ella, la naturaleza de sus relaciones institucionales con las instituciones gubernamentales y no gubernamentales.

- Existen importantes lazos de dependencia técnica y organizacional del consorcio AGRESOL, como es el caso de la relación de dependencia que existe con FONTIERRAS. Este tipo de procesos provoca muchos problemas en relación a la autonomía y empoderamiento de la asociación y sus líderes, aún más evidente en el momento en que el acompañamiento técnico desaparece por parte de FONTIERRAS y aparece un vacío que en muchos casos desemboca en crisis profundas dentro de las comunidades.

- AGRESOL es una organización en construcción con un bajo perfil en su organización y funcionamiento, lo que resta eficacia y eficiencia a su trabajo, generando espacios de conflictividad entre sus miembros, porque no todos se han apropiado de la filosofía y objetivos de la organización. Esto se demuestra en la falta de una planificación estratégica anual y operativa, ausencia de procesos de monitoreo, evaluación y sistematización de las diferentes experiencias de las organizaciones que forman parte del consorcio y falta de una mejor y más estricta regulación administrativa y financiera.

- Los órganos de conducción de la asociación, asamblea general y junta directiva, no han funcionado como tales, privando al consorcio de una mayor visión y dirección estratégica. Los cargos de dirección y Junta Directiva juegan un rol demasiado importante y acaparador, lo cual incide negativamente en el desarrollo de otros liderazgos dentro del consorcio.

- Es notoria la necesidad y la demanda de una política y un plan de formación y la creación de espacios de diálogo y discusión colectiva e intercambio de experiencias para elevar los niveles de aprendizaje y de democratizar la conducción de las comunidades y el consorcio.

- La gestión de los recursos financieros, ha sido desarrollado con cierta eficacia, pero no se ha definido un enfoque claro de relación y negociación con las agencias cooperantes desde una concepción de socios estratégicos y políticos con una visión del desarrollo a escala regional.

- No obstante, y paradójicamente algunas comunidades han crecido, los proyectos constituyen también una de las principales limitaciones en su proceso de institucionalización. En primer lugar, generan dispersión y trabajo paralelo; en segundo lugar, no abonan una acumulación institucional; en la medida que concluyen, tienden a debilitar el proceso de institucionalización de las comunidades. Los que se mantienen o surgen, no están articulados dentro del cuerpo de AGRESOL, constituyéndose en pequeñas islas que funcionan dentro de una estructura o comunidad que no garantiza dirección integral, fluidez de

información y visión de conjunto o cultura organizacional. Todo ello unido a la débil direccionalidad, poca experiencia, ausencia de un planteamiento estratégico y plan de trabajo institucional, falta de una estructura operativa y funcional integral.

- El hecho de que la Junta Directiva haya delegado totalmente la iniciativa de AGRESOL en pocos líderes, si bien expresa altos niveles de confianza, ha provocado mucha centralización en las decisiones fundamentales y poca fluidez de la información, limitando el desarrollo político y organizativo del consorcio. Es obvio que algunos miembros de la junta directiva y bases, como algo natural, se van desvinculando y tomando distancia de las decisiones que imprimen el rumbo concreto al desarrollo de las comunidades. Por otra parte, el peso de la responsabilidad va recayendo cada vez más en la figura de unas pocas personas carismáticas situados en los puestos claves de dirección, quienes deberán dar cuenta del rumbo que va tomando y de lo que hace en la asociación .

- El consorcio AGRESOL no cuenta hasta el momento con un sistema institucional de planeación, seguimiento y evaluación de su trabajo, de manera que se garantice la institucionalización y el fortalecimiento institucional. Nunca han trazado un Plan Estratégico, ni tampoco planes operativos anuales. Lo que arroja el análisis de la documentación proporcionada, es que AGRESOL no lleva un registro de actividades y resultados detallado de cada proyecto y acciones realizadas. Los resultados y problemas de cada proyecto no son socializados y discutidos dentro del seno del consorcio.

- Se hace necesario impulsar de manera integral curso de formación integral para el liderazgo local fundamentalmente en aspectos de toma de decisiones, administración, y aspectos técnico y financieros para el manejo apropiado de los recursos naturales y económicos esto es determinante para ingresar en la dinámica productivas y comerciales alternativas. Esta observación obedece a que el perfil educativo es bastante bajo y las exigencias técnicas cada vez mayores y más especializadas.

- La participación de las mujeres y los jóvenes en las estructuras organizativas en la esfera de las decisiones son relativamente incipientes, lo cual a corto plazo podría tener una repercusión en la ausencia de atención y acciones en relación a las necesidades básicas de dichos colectivos de cada una de las comunidades así como en el seno de AGRESOL.

En cualquier caso estos primeros apuntes señalados son en relación a la génesis y primeros pasos de la asociación AGRESOL, la cual a partir de ahora tendrá que ir arrancando procesos es relación a estas y otras problemáticas. En cualquier caso, muchas de estas problemáticas son en parte las razones sustantivas que han llevado a poner en marcha la elaboración del plan estratégico del consorcio AGRESOL.

Estructura Organizativa y Organigrama de AGRESOL

ASOCIACIÓN GREMIAL INDÍGENA SOLIDARIA DE DESARROLLO INTEGRAL
(AGRESOL)



En relación a la estructura organizativa AGRESOL tiene como figura más importante su asamblea general, la cual está integrada por todos los socios de las distintas comunidades del consorcio. Su Junta directiva es el órgano ejecutivo y administrativo de la asociación la cual está integrada por los cargos de:

Presidente
Vicepresidente
Secretario
Tesorero
Vocal I
Vocal II
Vocal III

Análisis Interno de AGRESOL (FODA)

El siguiente trabajo responde a analizar las principales variables que los integrantes del consorcio de AGRESOL expusieron en la realización de los talleres efectuados conforme a su propia visión interna. La metodología fue a través de la aplicación de la técnica llamada FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que los propios asociados y asociadas señalaron prioritariamente en el seno de su joven y naciente asociación. Antes de pasar a exponer los resultados del FODA, sería conveniente realizar una pequeña explicación entorno a los conceptos manejados dentro del mismo:

- **Fortaleza:** es una situación propia de la comunidad o del consorcio que “tiene fuerza” para lograr que las comunidades y el consorcio AGRESOL, avancen y se desarrollen.
- **Oportunidad:** es una situación externa (la región, el país y el resto del mundo) que puede aprovecharse, para lograr el avance de las comunidades y de AGRESOL.
- **Debilidad:** es una situación, dificultad, entorpecimiento u obstáculo propio de las comunidades y de AGRESOL que bloque su avance.
- **Amenaza:** es una situación externa (la región, el país y el resto del mundo) que va a bloquear o detener el avance.

Tras definir y delimitar brevemente los conceptos en los que gira la técnica FODA, vamos a pasar a exponer los resultados del mismo por categorías, no sin antes mencionar que lo que se presenta a continuación es una síntesis del trabajo FODA realizado por sectores (Juntas Directivas, Mujeres, Jóvenes, Ancianos y autoridades indígenas y COCODE):

FORTALEZAS.

- ✓ La unidad de 10 organizaciones fortalece el escenario y consolida la organización de segundo nivel, creando capacidad de dirigir el desarrollo organizativo productivo de la región.
- ✓ El inicio de la organización de los COCODE y la organización de grupos de mujeres fortalece el trabajo del consorcio.
- ✓ La existencia de varios líderes que están guiando el trabajo hacia nuevos espacios de trabajo como el comercio justo .
- ✓ Los procesos de capacitación mejoran la producción local.

- ✓ La existencia de liderazgo de los jóvenes es una de los aspectos relevantes del proceso de trabajo que oxigenará el desarrollo organizativo y del liderazgo del consorcio AGRESOL.
- ✓ Contar con el apoyo de organizaciones como el proyecto Tinamit de la UE.
- ✓ La expectativa de crear redes de trabajo entre todas las organizaciones asociadas.

DEBILIDADES.

- ✓ La falta de procesos de fortalecimiento organizativo a los jóvenes, COCODE y mujeres sobre liderazgo y funciones.
- ✓ La falta de procesos de relación, consenso de la base y la junta directiva, en la toma de decisiones.
- ✓ La falta de procesos de integración y participación de todos los actores involucrados limita la unidad del consorcio.
- ✓ Limitada representación de mujeres en la organización de AGRESOL.
- ✓ La falta de recursos económicos restringe la inversión y la producción en la mayoría de las fincas.
- ✓ Se observa falta de empoderamiento del proceso de fortalecimiento de AGRESOL.
- ✓ La falta de tecnificación y procesamientos de los productos (valor agregado).
- ✓ Exclusión de las mujeres en los diferentes procesos de trabajo limita la participación y el desarrollo liderazgo de AGRESOL.

OPORTUNIDADES.

- ✓ El apoyo financiero y técnico de instituciones estatales como el fondo de tierras, el apoyo de la Unión Europea.
- ✓ La organización permite plantear las necesidades y problemas de las comunidades.
- ✓ Capacitaciones sobre cómo mejorar la producción agrícola en las fincas.

- ✓ Capacitaciones sobre los derechos humanos y políticos y como gestionar recursos para el desarrollo integral de AGRESOL.
- ✓ Capacitación en temas de interés a líderes , mujeres y jóvenes.
- ✓ Búsqueda de acceso a mercados internacionales, para exportar a los mercados justos.
- ✓ La visión de exportar en bloque y contar con la certificación de los productos.

AMENAZAS.

- ✓ La falta de procesos de comunicación entre las bases y las juntas directivas genera rupturas y vacíos de información .
- ✓ La falta de participación de todos los actores en las actividades del Consorcio.
- ✓ La violencia generalizada es un factor que afecta el desarrollo productivo.
- ✓ La falta de participación de todas las organizaciones de las fincas genera rupturas organizativas y falta de procesos consensuados de las acciones de AGRESOL.
- ✓ Los cambios climáticos, y la falta de asistencia técnica continuada a los procesos productivos y organizativos genera desarticulación y apoyo en la organización del Consorcio.
- ✓ El paternalismo creado por los técnicos del fondo de tierras, limita las acciones de las organizaciones campesinas .
- ✓ El retiro del fondo de tierras.
- ✓ Los intereses religiosos y políticos genera n divisiones y rupturas en los líderes que conforman AGRESOL.

D. Plan Estratégico AGRESOL

Marco Filosófico y Estratégico del Plan

En este apartado se pretenden delinear los pilares filosóficos en relación a la personalidad y carácter del consorcio AGRESOL, inspirando y guiando la concepción y construcción de este plan estratégico que dará luz al camino de la asociación por recorrer en los próximos 5 años. De esta y sin más preliminares se pasará a exponer dichos pilares en cuatro puntos elementales: Visión, Misión, Valores y principios y objetivos estratégicos.

Visión

Se quiere que el consorcio AGRESOL al año 2013 haya alcanzando la consolidación, reconocimiento y proyección a escala municipal, regional, nacional e internacional, partiendo de un planteamiento político, científico, técnico y humanístico que busque consolidar el proceso de democracia y participación ciudadana. En tal sentido, la ciudadanía debe participar en diferentes esferas territoriales, al nivel local, municipal, departamental y nacional: así como por sectores temáticos: económico, social, institucional, educativo y dentro de éstos aspectos fundamentales, como: producción, desempleo, pobreza, organización, rescate de la cultura e identidad, eliminación de las formas de exclusión entre hombres y mujeres.

Por lo tanto, se quiere un consorcio de solidario, justo, democrático y pluralista, donde los espacios de decisión sean representativos, transparentes y participativos, para que cada hombre y mujer viva de acuerdo a su dignidad, tenga satisfechas sus necesidades básicas y use sosteniblemente los recursos locales en función del bien común y se construya un desarrollo integral sostenible, desde un enfoque étnico-cultural de género, generacional y ambiental. Por lo que se pretende que la unidad de una sociedad plural se constituya en una finalidad de la presente visión, por medio de objetivos comunes, la tolerancia y el respeto a dicha diversidad.

Misión

Contribuir a la construcción y fortalecimiento de la democracia, potenciando la organización comunitaria mediante el ejercicio de una efectiva labor propositiva y una auténtica participación en la vida colectiva del consorcio AGRESOL, promoviendo el desarrollo integral, estableciendo redes y alianzas estratégicas entre comunidades agrarias de la región y sus diversos actores y sectores, mediante la puesta en marcha de programas y proyectos regionales que resuelvan la problemática común. Esta idea debe ser fruto de un contrato social que, establezca los puntos de coincidencia y los objetivos comunes de las comunidades, donde los actores locales sean protagonistas y que incidan en los procesos históricos de transformación para hacer del presente un desarrollo

integral, desde una perspectiva sociocultural, ambiental, territorial, de género, generacional y política.

Principios y Valores

Transparencia: Actuar con base en la ley, estatutos aplicando los principios de honestidad, honradez y auditoria social en el desarrollo de las acciones del Consorcio.

Sostenibilidad: Los resultados positivos logrados por el consorcio la deberán ser institucionalizados, para que las acciones tengan seguimiento y promuevan procesos de desarrollo integral en las fincas miembros.

Solidaridad: las comunidades o fincas miembros deberán perseguir intereses comunes a través de acciones conjuntas, que impulsen el desarrollo productivo e integral del consorcio AGRESOL.

Crecimiento Incluyente. La promoción permanente de un clima de creación de riquezas y competitividad económica a todos los niveles de las comunidades, en correspondencia con una cultura de desarrollo humano integral y un ambiente sustentable.

Autogestión: Entendida como el estadio de desarrollo contextualizado de concientización y aprobación de competencias en gerencia social que se desea alcanzar en las comunidades para lograr la estructura organizativa, autonomía y democrática que mejore en forma conjunta y sostenible la calidad de vida.

Integralidad. Entendida como la capacidad de asociación para responder en forma eficiente e integral a las necesidades sociales, económicas, políticas, ambientales y culturales de la población y para el desarrollo de la potencialidad reales de la comunidad.

Trabajo en equipo. Entendido como la mística del personal para poder integrar los sueños y esfuerzos individuales en pro del objetivo común, coordinación en forma eficiente y de acuerdo a sus capacidades, las actividades necesarias para cumplir nuestra misión.

Equidad. Acceso universal a los servicios básicos, a bienes culturales, líneas de inversión económica, oportunidades de empleo y participación en la toma de decisiones de toda la población, especialmente de aquellos que viven o crecen en condiciones de exclusión y postergación social.

Corresponsabilidad. Contribución a este proceso de todas las entidades y la ciudadanía independiente, en correspondencia con sus niveles de recursos y posibilidades de intervención.

Habitabilidad. Seguridad de que el uso del territorio y la construcción de infraestructuras serán efectuadas en armonía con el desarrollo humano y seguridad ciudadana para facilitar la calidad de la vida comunal.

Participación. Fomento de la intervención, protagonismo y liderazgo de todas las instituciones involucradas, en la planificación, ejecución y rendimiento de cuentas de las entidades de gestión y de la sociedad civil.

Pluralidad. Reconocimiento de las diferencias, del enfoque de género y el respeto a la unidad de acción de las/os participantes del proceso, siempre que se observen conductas regidas por estos principios estratégicos.

Gobernabilidad. Desarrollo de niveles de coordinación que instituyen la transparencia, el rendimiento de cuentas, la consulta y participación social como garantía de que las metas y actividades de las instituciones del gobierno local y población son validadas conforme a las prioridades de la comunidad.

Mística. Las características de los miembros del equipo de AGRESOL es considerar su trabajo como parte de su misión y de su compromiso de vida.

Objetivos Estratégicos

El Plan Estratégico del Consorcio AGRESOL, surge de la necesidad de integrar iniciativas y definir claramente los caminos del desarrollo de la comunidad, de cara al futuro. Este instrumento se constituye en una herramienta fundamental para la toma de decisiones y la implementación de una política de inversión en los diferentes sectores los cuales, encaminada a dinamizar e impulsar el desarrollo de la comunidad en los próximos 5 años.

El Plan Estratégico AGRESOL plantea los siguientes objetivos:

- Integrar a los ciudadanos en la discusión de problemas comunes y en la búsqueda de soluciones a los mismos.
- Identificar las oportunidades, potencialidades, limitaciones y amenazas del consorcio con miras a definir el futuro deseado, partiendo de posibilidades viables.
- Elaborar una agenda de la comunidad hacia el 2013 donde se defina la visión, las líneas estratégicas, programas y proyectos para lograr un mayor desarrollo integral de las comunidades y su asociación.
- Plantear los mecanismos necesarios para la implantación de las decisiones priorizadas, evaluándolas constantemente y mejorándolas según las oportunidades. Esto requiere la integración de los recursos organizativos, humanos y financieros de los agentes públicos y privados, para la

consecución y sostenibilidad de acciones y proyectos necesarios para construir el modelo de la asociación deseada.

- Fortalecer un sistema de planificación y gestión territorial que promueva el ordenamiento, control y articulación del espacio físico y su entorno, considerando la funcionalidad, el equilibrio ambiental, la protección del patrimonio, el manejo de los ríos naturales y la reducción del déficit de viviendas, equipamiento, infraestructura y servicios.
- Promoción de una gestión ambiental participativa que desarrolle una relación armoniosa entre las personas, los procesos productivos y su ambiente que priorice el saneamiento de las cuencas de los ríos; la creación de una mayor conciencia sobre desastres naturales; el manejo integral de los desechos sólidos, y el establecimiento de políticas para mejorar la calidad en la producción.
- Auspicio de un proceso de reforma de un gobierno comunitario basado en la gestión transparente y eficiente, que regule y promueva acciones conducentes al desarrollo sustentable, mediante la participación activa y responsable de sus pobladores y comisiones en la planificación y toma de decisiones, amparado en un sólido proceso de descentralización.
- Fomento de una cultura democrática, pluralista y participativa en pro de la formación del capital humano y social necesario para contribuir a mejorar la calidad de vida y la ejecución de políticas de equidad social y de género, así como a la satisfacción de las necesidades básicas de sus pobladores.

Marco Político Ideológico de AGRESOL

Uno de los puntos más importantes entorno al planteamiento político del presente plan estratégico es el fortalecimiento de liderazgos locales y capacidad técnica, humana y política de la asociación AGRESOL, como actores y propulsores del desarrollo sustentable, la democracia y la participación ciudadana. Pero sobre todo que se potencie la apropiación de la cultura jurídica e institucional, de parte de los dirigentes y líderes locales, siendo imprescindible para que se fortalezca y se desarrolle la gobernabilidad democrática local. Los controles institucionales, en el ámbito del Estado y los gobiernos locales de la región y la auditoría social de las sociedades locales, son factores claves para la estabilidad, la democracia y la participación ciudadana.

Otro de los aspectos políticos más importantes es el de potenciar la organización de equipos para la formación cívico-político a nivel comunitario, para que vayan participando en todos los espacios necesarios en donde puedan hacer incidencia política para mejorar sus comunidades en todos sus procesos de desarrollo. Por otro lado, esta potenciación de equipos pretende ser llevada, desarrollada y fortalecida al seno de la asociación AGRESOL, dentro de la cual existirá una representación, debate e intercomunicación entre los diferentes grupos de interés: cargos electos, Mujeres, jóvenes, ancianos, autoridades indígenas, etc. Todo ello en beneficio de la participación y decisión democrática y plural que guiará al desarrollo integral del consorcio y de sus comunidades asociadas.

Otra de las labores más importantes que no debe ser olvidada es la de potenciar el equilibrio dentro de la esfera del desarrollo desde lo interno y externo. El mundo moderno con su avance científico, informático y técnico ya no permite que existan pueblos o comunidades y sociedades aisladas, al contrario hay que insertarse en el concierto mundial sin descuidar el desarrollo local en todas esferas socio-culturales, económicas y políticas.

A la luz de la realidad local del consorcio AGRESOL, es de una importancia vital enseñar y hacer conciencia de los actores sociales y sus problemas y amenazas, formándolos con una visión crítica a la luz de los nuevos acontecimientos: el debilitamiento del Estado Nación; el riesgo de las ideas culturales frente a la idea y práctica de la cultura global; la subordinación del poder político; el poder económico mundial; la ruptura conceptual, práctica y ética entre lo económico y social; la pérdida del sentido de un destino común; el derrumbe de los viejos ídolos ideológicos y su sustitución por la idolatría del mercado; son entre otros, las realidades del presente y los signos del futuro.

Por lo tanto, es urgente encontrar ese plano de coincidencias mínimas, esa visión común para que las comunidades que forman la asociación se cohesionen. Esta vital unidad debe ser el contenido del debate político tanto cuantitativamente como cualitativamente, para tener claridad de los aciertos y desaciertos de la

organización y lo más importante, tener claridad acerca de lo que hay que realizar en el futuro.

Por último y no menos importante, es esencial fortalecer el proceso de organización comunitaria, a través de los consejos comunitarios hasta los consejos municipales, debiendo aprovechar esos espacios de las estructuras políticas. Unidos de esta forma se puede potenciar una organización ciudadana, en donde se pueda discernir y elegir por votación popular, para que todas las personas, hombres y mujeres, puedan y deban tener acceso a ese mandato del pueblo de gobernar a través del consenso participativo, democrático y plural. Solo así se garantiza una verdadera democracia donde el esfuerzo de todos pasa por construir comunidades con una visión colectiva y solidaria.

El consorcio AGRESOL, a partir de su accionar en las comunidades de la Boca Costa de San Marcos, Quetzaltenango y Retalhuleu, será en el futuro una organización moderna que definirá redes y alianzas estratégicas, que promuevan la unidad e integración de los diversos actores sociales residentes en la región y el país, tomando como punto de partida el enfoque de género, generacional y étnico-cultural, teniendo en cuenta que la diversidad de las comunidades en su conformación, económica, social, cultural, demográfica, territorial y política.

Líneas Estratégicas o Programas

Los objetivos y metas de AGRESOL se fundamentan principalmente en promover y fomentar dentro de sus asociados y comunidades agrícolas que la integran, un desarrollo integral sostenible por medio de actividades relacionadas con la producción, gestión a nivel nacional e internacional de productos agrícolas, hortícola, frutales, pecuarios, forestales, hidrológicos, propios de las fincas de la costa sur y boca costa de los departamentos del sur occidente del país. Para alcanzar dichos objetivos y metas, se hace necesario implementar una serie de líneas estratégicas de trabajo o programas que deben ser implementados por el consorcio durante los próximos 5 años, los cuales son:

- 1.- Diversificación de las estrategias productivas y de comercialización para el crecimiento económico sostenible.
- 2.- Organización social para el desarrollo integral.
- 3.- Participación Sectorial y Promoción de Nuevos Líderes .
- 4.- Formación y Capacitación Integral para mejorar la Calidad de Vida.
- 5.- Fortalecimiento de la Gestión para el Desarrollo Sostenible .
- 6.- Creación de redes y negociaciones institucionales
- 7.- Empoderamiento de las Mujeres
- 8.- Lógicas culturales e identidad

PROGRAMA “Diversificación de las estrategias productivas y de comercialización para el crecimiento económico sostenible”

En este programa se busca la reversión de los problemas económicos de las comunidades, asegurando un manejo de desarrollo sustentable es lo que se busca como fin primordial en el programa económico, impulsando una gestión participativa que desarrolle una relación armoniosa entre las personas, los procesos productivos y su ambiente que priorice el manejo integral de sus recursos.

“Pese a los problemas políticos que genera la pobreza, como la marginación de la producción y los servicios públicos, la limitada participación ciudadana y la marcada ausencia en la vida política del país, el combate a la pobreza rural no se está enfrentando en toda su dimensión. Aún falta canalizar grandes recursos de inversión y asistencia técnica para reducir los niveles de miseria existentes, elevar las capacidades locales de autogestión sostenida en términos económicos de los grupos vulnerables y mayor presencia de los pobres en la gestión de las obras de servicios públicos y la reproducción de capital social.”⁷

Se trata entonces de fortalecer las instancias rectoras del funcionamiento Productivo y de Comercialización, creando los instrumentos y mecanismos de gestión necesarios para ordenar la distribución y uso del suelo, infraestructura, servicios, sistema de cultivos (parques eco turísticos, áreas de preservación y producción), equipamiento para construcción (infraestructura productiva).

Es por ello que hay que desarrollar acciones para disminuir el deterioro ambiental en los procesos productivos, procurando orientar inversiones y recursos locales y externos, mediante modalidades de articulación intersectorial y participación comunitaria para minimizar y/o erradicar el daño ecológico. Las comunidades pertenecientes al consorcio, en su mayoría son afectadas por las actuales variaciones climáticas, influencia que pone en alto riesgo a sus habitantes y sus cultivos. Debido a estos altos niveles de vulnerabilidad, así como la ausencia de políticas de prevención, mitigación y respuesta ante estas amenazas, hace necesario la implementación de programas que conduzcan a una gestión adecuada de riesgo.

Otro de los aspectos importantes que afectan a los procesos de comercialización es la accesibilidad de las comunidades en relación a la distribución de los productos. Por ello hay que buscar mejorar la calidad y estructuración vial para facilitar las actividades productivas optimizando así el transporte, a fin que sea accesible a todos y disminuya el costo de flete.

Las fincas tienen una considerable cantidad y calidad de espacios verdes ya sean productivos, de conservación y de habitabilidad. Por ello se plantea la

⁷ Programa de Acción Nacional de Lucha contra la Desertificación y Sequía en Panamá, 2004, pág. 10.

estructuración de un programa de sistema ecológico contemplado como sistema productivo alternativo en cada comunidad (según características del sector) que beneficie económicamente a sus habitantes y ayude a la conservación ambiental. La promoción al Turismo Alternativo consiste en identificar y fortalecer las fuentes de atracción turística de AGRESOL y sus comunidades, para convertirlos en un importante destino, sobre todo en lo relativo al turismo de ocasión, turismo de destino (negocios, reuniones) y el turismo de circuito (ecoturismo).

La estructuración y fortalecimiento de las redes comunitarias en AGRESOL, tiene relación con la concientización y organización de las comunidades en redes o conjuntos productivos, de modo que los empresarios (comunidades) puedan visualizar la articulación hacia atrás (proveedores) y hacia adelante (clientes) y los puedan considerar como socios de un mismo tipo de negocio.

La planeación y consolidación de la infraestructura económica consiste en planificar y dotar al Consorcio y sus comunidades de las obras físicas necesarias para garantizar la rápida interconexión vial, comunicación, así como facilitar el intercambio comercial y la agilización y eficiencia en la ejecución de todo tipo de actividades comerciales. También la atracción y posicionamiento de las inversiones locales y externas, tiene relación con el desarrollo de mecanismos para la promoción en el exterior, la inversión local y la inserción de oferta con otros países con los cuales AGRESOL puede tener un espacio en el mercado externo.

El plan va de la mano con un conjunto de iniciativas y acciones dirigidas a impulsar la articulación, creatividad e innovación productiva, sea en el área tecnológica, en el diseño de nuevos servicios, nuevos procesos o nuevos productos, que impliquen un mayor valor agregado y, por ende, que mejoren la rentabilidad de los negocios.

La potenciación del desarrollo científico-tecnológico, consiste en desarrollar actividades industriales y negocios basados en la ciencia y la tecnología comunicación con miras a diversificar la economía hacia otros sectores productivos competitivos.

Apoyando y reconociendo a la industria limpia, fomentando a las comunidades que se orienten en armonizar sus unidades productivas con el ambiente, procurando su protección y descontaminación, con estricta sujeción a controles, normativas y reglamentaciones vigentes, para obtener un valor agregado extra en el mercado local, regional, nacional e internacional, con una producción libre de químicos u otros que afecten o dañen el sistema ecológico y humano (mercado orgánico y de comercio justo).

Por último, darles apoyo a las comunidades pertenecientes al consorcio dirigido a una descentralización que consista en propiciar las iniciativas correspondientes para que AGRESOL y los involucrados puedan desarrollar mecanismos de autogestión, sin tener que depender de los organismos centrales y privados.

SINTESIS DE PROGRAMAS Y PROYECTOS			
LINEA ESTRATEGICA I: Producción y Comercialización			
No.	Línea Estratégica	Proyecto	Acciones Inmediatas
I.1	Fortalecimiento de las instancias rectoras del funcionamiento Productivo y de Comercialización	1.1. Fortalecer la comisión de Producción y Comercialización como instancia rectora de la planificación y gestión del sistema económico productivo.	1.1.1. Creación de los planes generales de las comisiones de cada comunidad y del consorcio. 1.1.2. Fortalecer y/o crear la comisión de Producción y comercialización. 1.1.3. Socialización del Plan Económico Productivo con la población. 1.1.4. Fortalecimiento de la comisión de Producción y comercialización. 1.1.5. Capacitaciones constantes a los miembros por medio de entidades que tengan conocimiento de la estructura de mercados y sistemas productivos (USAC, INTECAP, ONG's, Entidades Gubernamentales, otros).

SINTESIS DE PROGRAMAS Y PROYECTOS			
LINEA ESTRATEGICA I: Producción y Comercialización			
No.	Línea Estratégica	Proyecto	Acciones Inmediatas
I. 2	Disminución del deterioro ambiental en los procesos productivos	2.1. Creación del Plan para ordenamiento productivo.	2.1.1. Implementar un plan de ordenamiento de cultivos considerando patrones de tipos de suelos, climas y otros que intervengan en la maximización y sostenibilidad de los mismos.
		2.2. Implementación del plan de diversificación de cultivos.	2.2.1. Implementar un plan de diversificación productiva.
		2.3. Construcción de procesos y capacitación ambiental.	2.3.1. Desarrollar procesos de articulación y capacitación comunitaria para la gestión ambiental.
		2.4. Formación de una comisión de Gestión del Riesgo. (creación de sistema de prevención, respuesta y reconstrucción)	2.4.1. Desarrollar modelos de gestión preventiva que articulen los sistemas de prevención, mitigación y respuesta ante desastres naturales. Por medio de asambleas generales formar una comisión para la prevención y mitigación de los desastres naturales en toda la comunidad y especialmente en los cultivos. Previa capacitación de los responsables.
		2.5. Plan para la transmisión de experiencias comunitarias exitosas productivas.	2.5.1. Consolidar y expandir experiencias innovadoras que colaboren a reducir el déficit cualitativo y cuantitativo, especialmente en el sector productivo. Las comunidades del consorcio u otras que no pertenezcan invitarlas por medio de actividades en donde todos transmitan las ideas exitosas que han tenido en ciertas áreas productivas. Transmisión de conocimiento.

SINTESIS DE PROGRAMAS Y PROYECTOS			
LINEA ESTRATEGICA I: Producción y Comercialización			
No.	Línea Estratégica	Proyecto	Acciones Inmediatas
I. 3	mejorar la calidad y estructuración vial	3.1. Elaboración de un plan de estructura vial.	3.1.1. Mejorar la calidad y fortalecer la estructuración de la red vial. Por medio de diagnósticos realizados por expertos. Realizar las peticiones a los organismos encargados de realizar estos proyectos y/o a otras entidades que financien la elaboración del Plan Vial AGRESOL.
I. 4	Estructuración de un programa de sistema ecológico	4.1. Estructurar el sistema ecológico.	4.1.1. Elaborar políticas para la consolidación del sistema ecológico, en los ámbitos de conservación, recreación y reproducción (hábitat). Realizar conferencias en donde se concientice a la población de la conservación del medio ambiente y posteriormente elaborar con ayuda de técnicos especializados en el tema las políticas pertinentes para estructurar el Plan del Sistema Ecológico AGRESOL.
		4.2. Mejorar la calidad visual y el paisaje.	4.2.2. Consolidar un mecanismo de gestión intercomunitaria para el manejo del sistema ecológico AGRESOL (áreas recreativas, productivas y de conservación).

SINTESIS DE PROGRAMAS Y PROYECTOS			
LINEA ESTRATEGICA I: Producción y Comercialización			
No.	Línea Estratégica	Proyecto	Acciones Inmediatas
I. 5	Estructuración y fortalecimiento de las redes competitivas	5.1. Plan Estratégico de turismo de AGRESOL y sus comunidades.	5.1.1. Convertir a AGRESOL en un eje turístico que tenga atracciones múltiples. La creación de una comisión de turismo para la creación del Programa Turístico AGRESOL. Con ayuda de entidades que los capaciten para promoción turística como: INGUAT, Ministerio de Medio Ambiente, Universidades, Organizaciones no Gubernamentales, otros, que ayuden con la elaboración del plan y capacitación del mismo.
		5.2. Fortalecer la capacitación para la oferta turística.	5.2.1. Promocionar al consorcio y sus comunidades como un excelente destino eco turístico.
		5.3. Promoción del turismo ecológico.	5.3.1./5.4.1. Evidenciar las distintas fuentes de atracción turística (plantaciones, paseos al aire libre, otros). Por medio del plan turístico AGRESOL.
		5.4. Creación de oficina de servicios turísticos AGRESOL.	
		5.5. Establecimiento de mecanismos y actividades que difundan y potencien valores culturales a la población y visitantes.	5.5.1. Potencializar los recursos humanos, para crear una conciencia social – comunal, que se puedan convertir en agentes de transformación, preparados para asumir los retos y desafíos de una competitividad cada vez más creciente y diversificada. Por medio de capacitaciones constantes a los comunitarios.
		5.6. Potencializar la relación entre universidad - empresa - comunidad.	5.6.1. Potenciar la relación comunidad – empresa, para mejorar la eficiencia e incrementar el componente productivo intelectual. Por medio de convenios y así poder gestionar la capacitación e investigaciones en AGRESOL.

LINEA ESTRATEGICA I: Producción y Comercialización			
No.	Línea Estratégica	Proyecto	Acciones Inmediatas
I. 5	Estructuración y fortalecimiento de las redes competitivas	5.7. Estudio de las necesidades de capacitación.	5.7.1. Detectar y aprovechar las ventajas comparativas de AGRESOL, prospección de futuras necesidades y adaptación del sistema productivo local a estas necesidades. Capacitar a la población para potencializar la calidad productiva e intelectual actual y estar preparados para los cambios que se dan en los mercados o cambios en la producción de cultivos.
		5.8. Capacitación y actualización empresarial.	5.8.1. Incentivar la formación profesional en los habitantes. Por medio de capacitaciones por instituciones como INTECAP, Universidad de San Carlos u otras entidades a las que AGRESOL se aboque para realizar convenios.
		5.9. Educación ciudadana.	5.9.1. Adaptar la formación a la demanda previsible. Los cambios en los mercados es inminente es por ello que la población debe estar preparada a tales variaciones y no apostar siempre a los mismos cultivos. Capacitaciones constantes a los comunitarios.
		5.10. Red de información económica y social de AGRESOL.	5.10.1. Difundir información sobre oportunidades comerciales en nuevos mercados.
		5.11. Plan de desarrollo económico orientado a la competitividad.	5.11.1. Conocer sobre normas y regulaciones de calidad en otros mercados. Por parte de la comisión de Producción y Comercialización,
		5.12. Estudio de factibilidad sobre mercados potenciales para la operación de "clusters regionales".	5.12.1. Recabar información sobre aranceles, impuestos y restricciones no arancelarias al comercio. Para así poder estar preparados para las exigencias externas. Elaborar guía por productos y servicios que posee AGRESOL.
		5.13. Elaboración de un plan de ordenamiento territorial para las comunidades.	5.13.1. Procurar el crecimiento ordenado de las comunidades por medio del plan. Este debe ser elaborado por técnicos expertos en el tema de Ordenamiento y Desarrollo Territorial

SINTESIS DE PROGRAMAS Y PROYECTOS			
LINEA ESTRATEGICA I: Producción y Comercialización			
No	Línea Estratégica	Proyecto	Acciones Inmediatas
I. 6	Planeación y consolidación de la infraestructura económica	6.1. Mercado AGRESOL, centro de abasto, acopio y distribución de productos.	6.1.1. Comercializar en conjunto trae mayores beneficios por ello es necesaria la creación de un centro de acopio. La comisión de producción y comercialización en conjunto con las juntas directivas deben buscar el punto estratégico en donde poder construir este centro. Primeramente se debe elaborar un estudio para buscar el lugar en donde sea el eje adecuado y de fácil acceso para todos los miembros de AGRESOL. Luego elaborar el proyecto de construcción y búsqueda de financiamiento para la construcción. Todo esto para Potenciar el intercambio de información, estrategias y acciones a nivel sectorial y comunitario.
		6.2. Centro de convenciones.	6.2.1. La creación de un lugar adecuado para el intercambio y traslado de información a todos los miembros de AGRESOL, asambleas generales u otras actividades.
		6.3. Creación de infraestructura vial adecuada	6.3.1. Impulsar la creación de vías o conexiones adecuadas. Optimización de la infraestructura vial.
		6.4. Plan de mercado.	6.4.1. Mejorar el sistema de distribución de alimentos y productos agrícolas. Encargado por la comisión de comercialización a través de la recolección de información y elaboración de estadísticas para conocer procesos, estacionalidades, gustos y otros datos que intervengan en los procesos comerciales.
		6.5. Estudio de las perspectivas de negocios en los bloques económicos.	6.5.1. Ampliar la cobertura de convenciones para promoción de productos. Promover mecanismos de vinculación sectorial e inter-empresarial
		6.6. Consolidación de las fuentes y redes energéticas.	6.6.1. Crear un sistema energético más eficiente e independiente aprovechando al máximo los recursos de cada comunidad para así elaborar alternativas energéticas locales.

SINTESIS DE PROGRAMAS Y PROYECTOS			
LINEA ESTRATEGICA I: Producción y Comercialización			
No.	Línea Estratégica	Proyecto	Acciones Inmediatas
I. 7	Atracción y posicionamiento de las inversiones locales y externas	7.1. Potenciación de las relaciones comerciales regional.	7.1.1. Concienciar de las ventajas que se derivan de la pertenencia a un sistema productivo local y la posibilidad de una inserción conjunta a los mercados internacionales. Por medio de asambleas generales a las comunidades e invitar a otras a que asistan para buscar alianzas estratégicas productivas. Encargado Junta Directiva AGRESOL.
		7.2. Potencializar las redes de comercialización AGRESOL	7.2.1. Crear asociaciones entre las comunidades para la comercialización interna y externa. Fin primordial de AGRESOL. Por medio de técnicos expertos en redes productivas, comercio justo, etc. Elaborar el mejor plan de acción de producción y comercialización y capacitación a la comisión del manejo de las estrategias.
		7.3. Potenciar AGRESOL al mercado global.	7.3.1. Fomentar la imagen internacional de AGRESOL y determinados productos y sectores (café, macadamia, hule, ecoturismo, entre otros). La comisión de Producción y comercialización elaborara guías para clientes potenciales acerca de los cultivos que AGRESOL ofrece así como la calidad de los mismos. Creación de página web, trifoliales y otros que potencien la información interna y externa.
I. 8	Plan de iniciativas y acciones dirigidas a impulsar la articulación, creatividad e innovación productiva	8.1. Incubadora Empresarial AGRESOL. Premio a la innovación empresarial. Potenciación de mecanismos de articulación de los distintos productos.	8.1.1. Diseñar la coordinación interinstitucional para recabar e intercambiar información sobre las actividades productivas. 8.1.2. Inducir la generación de nuevas ideas empresariales. La comisión de producción y comercialización deberá incentivar a las comunidades de AGRESOL para potenciar el rendimiento productivo y generación de nuevas ideas.

SINTESIS DE PROGRAMAS Y PROYECTOS			
LINEA ESTRATEGICA I: Producción y Comercialización			
No.	Línea Estratégica	Proyecto	Acciones
I. 9	Potenciación del desarrollo científico-tecnológico	9.1 Incentivos locales y/o externos a la industria científica y técnica. Plan de apoyo a la investigación.	<p>9.1.1 Promover el intercambio y la asesoría tecnológica. Por medio de vínculos entre Universidad de San Carlos (CUNOC), INTECAP, otros. La junta directiva AGRESOL y la comisión de producción y comercialización deben acercarse a las instituciones y presentar el Plan de Acción.</p> <p>9.1.2. Fomentar la vinculación universidad-comunidad.</p> <p>9.1.3. Promover planes de financiamiento y asesoría técnica para instalar proyectos innovadores.</p> <p>9.1.4 Gestar y/o buscar financiamiento y asesoría técnica local e internacional para darle soporte a iniciativas científicas y tecnológicas.</p> <p>9.1.5. Fortalecer la relación con la universidad de San Carlos de Guatemala (CUNOC) para programas de capacitación de investigación científico-técnica.</p>

SINTESIS DE PROGRAMAS Y PROYECTOS

LINEA ESTRATEGICA I: Producción y Comercialización

No.	Línea Estratégica	Proyecto	Acciones
I. 10	Apoyo y Fomento a la industria limpia	10.1. Capacitación empresarial en gestión ambiental.	10.1.1. Impulsar la formación de una conciencia ambiental en el sector empresarial. Asesoría y financiamiento en la instalación de plantas de tratamiento de afluentes industriales. 10.1.2. Procurar el desarrollo sostenible. Aprovechamiento energético de los residuos industriales. 10.1.3. Fomentar procesos productivos que consideren la capacidad de carga del ambiente. Reforzar el conocimiento, aplicación y control de las legislaciones vigentes sobre gestión ambiental. 10.1.4. Proteger la salud y la calidad de vida, tanto de los trabajadores como de los habitantes de las comunidades y áreas circundantes.
I. 11	Apoyo a las comunidades a una descentralización que propicie iniciativas de autogestión	11.1. Estudio comparativo de las propuestas relacionadas a la descentralización. 11.2. Revisión del presupuesto y distribución de fondos hacia las comunidades.	11.1.1. Impulsar iniciativas de descentralización que fortalezcan las comunidades para que tengan un desarrollo sustentable. 11.2.1. Procurar la distribución equitativa entre las comunidades de los recursos del presupuesto de AGRESOL.

PROGRAMA “Organización Social para el Desarrollo Integral”

Las condiciones de exclusión social que históricamente han soportado los campesinos de la costa sur y boca costa de los departamentos del sur occidente del país de Guatemala, han impedido que estos mismos sean actores directos en los procesos de desarrollo del país.

La falta de oportunidades y acceso a educación por parte de los campesinos y campesinas asociados a AGRESOL, es una de las causas más importantes de su bajo nivel educativo; convirtiéndose esto en un efecto negativo y limitante dentro de sus organizaciones comunitarias, las cuales carecen de planes, programas y proyectos que permitan la cohesión organizacional para lograr objetivos comunes.

La participación en las organizaciones de AGRESOL es baja tanto de los líderes hombres y mujeres asociadas. Por estas razones, en el presente plan estratégico se pondrá en marcha el programa: “Organización social para el desarrollo integral”, el cual tiene como fin que las comunidades y sus asociados y asociadas logren un empoderamiento dirigido a fortalecer y hacer efectiva sus formas de organización, elevando también los niveles de participación en la organización y toma de decisiones de forma integral de todas y todos los asociados.

El programa debe responder principalmente a la necesidad de establecer sistemas de organización a nivel interno y externo, para lo cual se necesita un plan a corto, mediano y largo plazo que tenga una visión integral para el fortalecimiento de las juntas directivas y las asambleas comunitarias de los asociados y asociadas. También AGRESOL trabajará en conjunto con otros actores de la región que puedan acompañar el proceso de fortalecimiento organizativo.

Al finalizar las metas del plan estratégico, cada comunidad asociada tendrá conformada su comisión de organización para el desarrollo integral, con capacidad para hacer alianzas estratégicas a nivel de organizaciones nacionales e internacionales, promoviendo el desarrollo integral sostenible de las comunidades agrícolas de AGRESOL. Este programa de organización social para el desarrollo integral centrará su atención en las organizaciones de primer nivel, segundo nivel y tercer nivel, para el fortalecimiento de las mismas en las comunidades asociadas donde ya existan o se tengan que organizar. A continuación se señalan algunas organizaciones de los niveles anteriormente indicados:

ORGANIZACIONES DE PRIMER NIVEL

- Asociaciones civiles
- Asociaciones Religiosas
- Asociaciones Campesinas
- Asociaciones Mayas
- Asociaciones de Mujeres
- Patronatos

- Comités
- Cooperativas
- Sindicatos
- Organizaciones políticas

ORGANIZACIONES DE SEGUNDO NIVEL

- Uniones
- Coordinadoras
- Consejos
- Gremios
- Asambleas

ORGANIZACIONES DE TERCER NIVEL

- Pertenencia Comunitaria
- Vecinos
- Padres de familia
- Mujeres
- Sectores populares
- Pertenencia étnica
- Pertenencia religiosa

El programa de organización social para el desarrollo integral de AGRESOL se fundamenta en elevar la capacidad de organización, participación y gestión de sus asociados y asociadas, también lograr un impacto en la calidad de vida de sus comunidades.

No.	OBJETIVO ESTRATEGICO	PRODUCTO PROYECTOS	ACCIONES INMEDIATAS
II	Fortalecer la organización social para el desarrollo integral	1. Asociación de Primer Nivel	1.1. Elaboración proyecto de organización social 1.2. Elaboración de diagnósticos participativos 1.3. Creación de la comisión de organización en cada comunidad 1.4. Detección de necesidades y priorización de actividades 1.5. Elaboración de reglamentos de organización y membresía 1.6. Reuniones técnicas. 1.7. Capacitación sobre organización de primer nivel 1.8. Monitoreo y evaluación de proceso de organización
		2. Asociaciones de Segundo Nivel	2.1. Identificación de comunidades asociadas que carecen de organizaciones de segundo nivel. 2.2. Elaboración proyecto de organización social 2.3. Elaboración de diagnostico participativos 2.4. Creación de la comisión de organización en cada comunidad. 2.5. Detección de necesidades y priorización de normas y reglamentos de organización de segundo nivel. 2.6. Reuniones técnicas 2.7. Capacitación de segundo nivel 2.8. Monitoreo y evaluación del proceso de organización de segundo nivel.
		3. Asociación de Tercer Nivel	3.1. Identificación de comunidades asociadas que carecen de organizaciones de tercer nivel. 3.2. Elaboración proyecto de organización social 3.3. Elaboración de diagnostico participativos. 3.4. Creación de la comisión de organización social en cada comunidad. 3.5. Detección de necesidades y priorización de normas y reglamentos de organización de tercer nivel. 3.6. Reuniones técnicas 3.7. Capacitación de tercer nivel. 3.8. Monitoreo y evaluación del proceso de organización de segundo nivel.

PROGRAMA “Participación Sectorial y Promoción de Nuevos Líderes”

Uno de los programas claves dentro de este Plan Estratégico tiene que ver con la incorporación de todos los sectores comunitarios y asociativos dentro del consorcio al proceso mismo de creación y génesis de AGRESOL, para desde el comienzo ser bases fuertes y consolidadas desde el debate y consenso democrático dentro de la asociación como la plataforma de acción para alcanzar el desarrollo integral de todos y todas. Sin embargo existen sectores dentro de las comunidades que componen AGRESOL y desde el consorcio mismo que no tienen las mismas cuotas de participación ni las mismas cuotas de poder a la hora de influir y tomar decisiones importantes en el seno de sus comunidades ni de la asociación. El presente programa se dirige al proceso de ampliación de la participación y liderazgo dentro del consorcio AGRESOL, con la intención de fortalecer el recurso humano y directivo del mismo, generando un nuevo liderazgo que promueva un nuevo perfil plural y democrático y la sostenibilidad de la asociación en el futuro.

En el momento actual se puede observar la concentración del poder y la legitimidad en un pequeño grupo de líderes al interior de AGRESOL, que siendo estos apoyados en sus comunidades y en el seno de la asociación, resultan ser un núcleo muy reducido donde se toman las decisiones más importantes. Es por ello que es importante por un lado, la promoción y participación de otros sectores comunitarios, y por otro, la formación y preparación de nuevos y nuevas líderes, los cuales deben ya asumir responsabilidades para prepararse en un futuro como representantes de sus comunidades y de la asociación.

Para poder abrir el proceso de participación y liderazgo dentro de las comunidades y el consorcio es imprescindible la formación y capacitación de cuadros y la apertura democrática y delegación de responsabilidades y cargos en nuevos liderazgos emergentes, para que de esta forma exista un proceso paralelo entre la formación y capacitación teórica y la práctica y experiencia política como líderes y autoridades. Este doble proceso debe ser abierto especialmente a grupos específicos dentro de las comunidades y la asociación que deben tomar cada vez más peso en las estructuras de participación y liderazgo, como son:

- Jóvenes (la semilla presente y la esencia futura). Entendido como el grupo de donde surgirán las nuevas figuras de las comunidades y del consorcio, donde jóvenes de ambos sexos son el presente y el futuro. Para ello es imprescindible la motivación, formación y construcción de sus propias estructuras dentro de sus comunidades y del consorcio para que su voz sea escuchada y valorada.

- Mujeres (la potencialidad desaprovechada). Es un grupo histórica y actualmente discriminado y que no goza ni de las mismas cuotas de participación ni liderazgo en el seno de las comunidades y sus asociaciones. A pesar que el trabajo y el parte de las mismas es imprescindible para sus familias y comunidades, no son

valoradas ni acceden a las mismas oportunidades ni cargos dentro de las estructuras de participación y poder.

- Ancianos y autoridades indígenas (la voz de la experiencia y el conocimiento). En muchos casos abandonados y reclusos en sus propias limitaciones físicas, este grupo representa la historia, la experiencia y el conocimiento del lugar y de los procesos de cambio económico, social y político. Es de vital importancia la activación de grupos de ancianos y autoridades culturales al interior de las comunidades y de la organización como uno de los grupos de consulta más importantes y claves.

Hay que tener en cuenta que la participación es un proceso en continua construcción y de gran importancia, pero que sin un empoderamiento y una apertura real en la toma de decisiones, éste se queda vacío y pierde todo su sentido. Por lo tanto, la promoción de los grupos debe ir dirigida a la participación de los mismos tanto en procesos organizativos y de desarrollo, como en procesos de poder real y toma de decisiones claves en el seno de sus comunidades y al interior de las estructuras de decisión del consorcio AGRESOL, a través de la conformación de directivas, comisiones o comités.

Como ya se ha señalado antes, otro de los aspectos más importantes, a parte de la inclusión y promoción de la participación de estos grupos específicos, es la formación de liderazgos con perfil plural y democrático. Dentro del consorcio AGRESOL se ha definido las características que se buscan dentro de las mujeres y hombres líderes para el éxito colectivo del consorcio, estos atributos serían:

- Responsables, dedicados, honrados, esforzados, de buen carácter y optimistas para el beneficio de la comunidad.
- Participar a conciencia para llevar la información a la comunidad, que sean comunicativos, abiertos, activos, honestos y con capacidad de gestión.
- Líderes positivos, democráticos, honestos y responsables.
- Que tengan visión, que sean entusiastas, que sean activos y estar presente en las capacitaciones, como ejemplo para los y las demás.
- Deben tener buen carácter, ser activos, dinámicos, responsables y puntuales en su presencia, apoyo y motivación en las diversas reuniones y equipos de trabajo.
- Líderes positivos con visión, creatividad, con conciencia social, responsables, que sepan trabajar en equipo, aportando voluntad, paciencia, eficiencia y experiencia.
- Positivos, activos, creativos, democráticos.

A continuación y de una forma esquemática se presenta un cuadro donde se exponen los proyectos específicos y acciones inmediatas en relación a este programa o línea estratégica de trabajo del consorcio AGRESOL.

No.	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROYECTOS	ACCIONES INMEDIATAS
III	Participación Sectorial y Promoción de Nuevos Líderes	1. Creación de Directivas, comités o comisiones sectoriales dentro de AGRESOL	1.1. Reuniones y conformaciones comunitarias de sectores y sus representantes 1.2. Reuniones de intercambio entre representantes sectoriales de cada comunidad 1.3. Conformación, asamblea y elección legal de representantes a nivel de consorcio.
		2. Delimitación del rol de los sectores y los canales de intercomunicación	2.1. Discusión y negociación en asamblea AGRESOL 2.2. Reuniones técnicas intersectoriales para la creación de órgano permanente de consulta 2.3. Aprobación y reglamentación del proceso
		3. Empoderamiento e inclusión de líderes sectoriales	3.1. Creación de una estructura de representación sectorial 3.2. Participación de los representantes sectoriales en las asambleas de AGRESOL 3.3 Reglamentar el poder y voto sectorial al seno de la estructura de AGRESOL
		4. Promoción de grupos sectoriales y sus líderes	4.1. Apoyo a la formación y capacitación por sectores 4.2. Localización de nuevos líderes a escala sectorial 4.3. Descentración de recursos y proyectos.
		5. Formación cívico política para nuevos liderazgos	5.1. Creación de centro de formación AGRESOL 5.2. Inclusión del eje de formación cívico-política en el pensum
		6. Programas de sensibilización y capacitación continua	6.1 Priorización de temáticas cívico-políticas. 6.2. Elaboración de programas de capacitación continua y fortalecimiento 6.3. Alianzas estratégicas con instituciones de capacitación y formación política 6.4. Calendarización y cronograma

PROGRAMA “Formación y Capacitación Integral para mejorar la Calidad de Vida”

En el marco de la formación y capacitación se hace necesario implementar un programa integral, que recoja las necesidades e intereses de los y las asociadas de AGRESOL en materia de formación y capacitación.

Es de gran prioridad implementar a corto plazo un centro regional de formación y capacitación profesional. El cual debe tener definidos los perfiles de ingreso y egreso de los participantes, además el pensum de estudios del centro de formación debe responder a los siguientes ejes fundamentales:

1. Capacitación técnica en aspectos de Producción y Comercialización
2. Formación cívico-política de nuevos líderes
3. Planificación y Gestión para el desarrollo
4. Cultura y Deporte
5. Nuevas necesidades al interior de las comunidades de AGRESOL: medioambiente, nutrición y alimentación, turismo, idiomas, etc.

La creación del centro de formación profesional tendrá como fin último capacitar y formar a las y los asociados de AGRESOL par tener mejores oportunidades de comercialización en las áreas: Agrícolas, pecuaria, recursos renovables, medio ambiente, artes oficios y servicios. También generar fuentes de empleo y hacer alianzas con los gobiernos municipales, Ministerio de Educación, INTECAP, empresarios y organizaciones no gubernamentales.

La formación técnica para la producción y comercialización mejorará las fuentes de ingreso de los asociados, esto será fundamental para mejorar la calidad de vida de todos y todas. Sin embargo, es imprescindible ser consciente de la importancia de la formación y capacitación en aspectos vitales para la organización y sus comunidades, más en relación con los aspectos políticos, sociales y culturales.

Al finalizar la implementación del plan estratégico de AGRESOL el centro de formación profesional debe estar formando y capacitando a los actores sociales involucrados en AGRESOL, tomando en cuenta los intereses colectivos de la asociación.

No.	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROYECTO	ACCIONES INMEDIATAS
IV	<p>Formar y capacitar para mejorar la calidad de vida de forma integral</p>	<p>Centro Regional de Formación y Capacitación Profesional</p>	<p>1.1. Formación y discusión del centro de formación 1.2. Elaboración de diagnósticos participativos para detectar necesidades de formación y capacitación. 1.3. Elaboración de proyectos del centro de formación. 1.4. Elaboración de presupuestos para la infraestructura y funcionamiento. 1.6. Creación de pensum de estudios. 1.7. Creación de red interinstitucional de apoyo para la formación y capacitación.</p>

PROGRAMA “Gestión para el Desarrollo Integral Sostenible”

Todo el proceso de desarrollo que AGRESOL quiere impulsar debe estar centrado en la aplicación de una metodología participativa e incluyente, principalmente se debe de tener como prioridad el uso y cuidado de todos los recursos naturales de las distintas comunidades de la costa y boca costa del departamentos del sur y occidente de Guatemala. Uno de los objetivos básicos será promover y fomentar dentro de sus asociados el desarrollo de las actividades relacionadas con la producción y gestión a nivel nacional e internacional de productos y sub productos agrícolas.

El programa tiene una importancia básica, porque pretende hacer uso adecuado de los recursos renovables y no renovables para impulsar procesos de desarrollo integral en las comunidades, cuidando de no sacrificar a las generaciones futuras. El desarrollo sustentable debe de realizarse de una forma organizada planificada con permanencia de procesos de monitoreo y evaluación que garanticen un cambio positivo en las condiciones de vida de las comunidades asociadas en AGRESOL.

Por otro lado, el consorcio de AGRESOL debe realizar un proceso de desarrollo sostenible con una visión de resguardo y protección de los recursos, utilizándolos de manera racional, porque hay que entender que el desarrollo se relaciona con una serie de aspectos de tipo cualitativo que tienen que ver con el bienestar físico y mental de la persona humana, entendiéndolo también desde los principios de la cosmovisión maya.

Este programa de fortalecimiento para el desarrollo sustentable debe de priorizar el mejoramiento del desarrollo humano que le permita contar con amplias opciones de cada persona sin afectar el medio ambiente. Las personas pueden entonces ampliar sus oportunidades de vida de una forma saludable. Los y las socias deben de adquirir conocimientos y aprender destrezas, contando con los recursos necesarios para el disfrute de una alta calidad de vida.

Con la implementación de este programa se pretende lograr procesos de desarrollo sostenible, entendido éste como el instrumento para satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las necesidades de generaciones futuras. El programa debe tomar en cuenta las relaciones entre el proceso económico y la naturaleza, para que una vez ejecutado el presente plan estratégico de AGRESOL, las comunidades asociadas tengan la capacidad para la gestión sostenible, gozando de los beneficios del desarrollo sostenible, equitativo y justo con todos los socios de las comunidades participantes en el consorcio.

No.	OBJETIVO	PRODUCTO	ACCIONES INMEDIATAS
V	Fortalecer la gestión para el desarrollo sostenible del consorcio de AGRESOL	1. Manual de organización y funciones y Reglamento específico para la gestión del desarrollo sostenible del consorcio de AGRESOL.	1.9. Elaboración proyecto de Gestión sostenible. 1.10. Reuniones técnicas. 1.11. Aprobación manual y reglamento. 1.12. Evaluación y monitoreo de avance de las acciones.
		2. Reglamento sobre Proyectos colectivos de AGRESOL.	2.1. Elaboración de proyectos colectivos de AGRESOL. 2.2. Reuniones técnicas. 2.3. Aprobación de reglamento. 2.3. Formación y capacitación sobre desarrollo sostenible.
		3. Sistema de captación de fondos.	3.1. Elaboración proyecto de captación de fondos. 3.2. Identificación instituciones de apoyo técnico financiero. 3.3 Elaboración de un directorio. 3.4. Evaluación y monitoreo de resultados del proyecto
		4. Adquisición del edificio sede de consorcio AGRESOL	4.1. Elaboración proyecto. 4.2. Gestión Administrativa y financiera
		5. Equipamiento de la Oficina de AGRESOL	5.1. Equipamiento de la sede de la AGRESOL: Mobiliario, equipo y Vehículo. 5.2. Gestión administrativa y financiera
		6. Sensibilización y capacitación a miembros de la Junta directiva de AGRESOL	6.1 Elaboración diagnóstico de necesidades de formación y capacitación. 6.2. Elaboración programa de formación y capacitación 6.3. Ejecución del proyecto.
		7. Organización de la oficina información, y planificación de Gestión de AGRESOL	7.1. Identificación de las acciones y propuestas de implementación 7.2. Elaboración de planes operativos de corto mediano y largo plazo. 7.3. Gestión Administrativa y financiera.

PROGRAMA “Fortalecimiento y Redes Institucionales”

Toda la dinámica de AGRESOL gira entorno a la capacidad de implementar redes con otros actores que permitan contribuir al logro de programas, objetivos y metas de trabajo. Estas redes tienen que identificar todas aquellas organizaciones e instituciones afines a nivel regional, los gobiernos municipales, las instituciones gubernamentales y no gubernamentales encargadas de organizar el desarrollo social y comunitario. Dentro de estas organizaciones se incluyen también otras asociaciones campesinas, movimientos sociales y grupos sociales que están en la lógica de trabajo desarrollo y productividad.

Por otro lado, el programa de implementación de redes debe tener un hilo conductor entre las escalas nacional e internacional para mejorar la capacidad productiva, técnica y financiera.

En el ámbito internacional, la creación de redes debe ser abordada desde las lógicas de articulación de una lógica esencial dirigida a buscar enlaces de comercialización a través de mercados alternativos, usando los recursos generados en este espacio para mejorar y elevar el nivel de vida de todos los asociados y asociadas, como estrategia de un proceso de desarrollo equitativo y sostenible.

En el proceso mismo de ejecución del plan estratégico, el consorcio AGRESOL adquirirá progresivamente la capacidad técnica y metodológica para articular redes a distinto nivel y de esa forma fortalecer el desarrollo endógeno de las comunidades asociadas. Este proceso de negociación interinstitucional debe ser cuidadosamente elaborado para que desde la cooperación, no se caigan en redes basadas en el paternalismo y el asistencialismo, lo que minaría los procesos de autonomía, independencia y empoderamiento de la propia asociación. De hecho, la elaboración de este Plan estratégico es un paso importante para asegurar la autonomía y el poder de negociación con otras instituciones por parte del consorcio, ya que de esta forma se tiene un plan endógeno de desarrollo para los próximos 5 años, sustentado en el carácter, filosofía y personalidad propia de AGRESOL y de sus comunidades asociadas.

No.	OBJETIVO	PRODUCTO	ACCIONES INMEDIATAS
VI	Establecer redes y relaciones con organizaciones e instituciones nacionales e internacionales en distintos niveles.	1. Propuestas organización y funciones y Reglamento específico para la gestión del desarrollo sustentable del consorcio de AGRESOL.	1.1. Propuesta de estructuración y de redes organizativas afines a los objetivos del consorcio AGRESOL. 1.2. Identificación de redes locales, nacionales e internacionales. 1.3. Direccionalidad, Ejecución, monitoreo y evaluación del Proyecto de redes. 1.4. Desarrollo de acciones de contacto e intercomunicación. 1.5. Capacitación sobre relaciones y negociaciones institucionales.
		2. Desarrollo de acciones de cooperación de las redes.	2.1. Planificación, Ejecución, monitoreo y evaluación de las Acciones prioritarias de la red. 2.2. Propuesta y participación en las redes de comercio alternativo.
		3. Pagina Web.	3.1. Creación de una página Web. 3.2. Diseño integral de la página Web de AGRESOL. 3.3. Promoción y comunicación en Internet del consorcio AGRESOL. 3.4. Monitoreo y evaluación de la página Web.
		4. Departamento de información y divulgación de la proyección de AGRESOL.	4.1. Propuesta, de creación de un centro de información y divulgación de la proyección del consorcio de AGRESOL. 4.2. Establecimiento de normas y principios de actuación. 4.3. Elaboración de formatos de información: afiches impresos y digitales. 4.4. Distribución de afiches y envíos de correos electrónicos. 4.5. Monitoreo y evaluación de avances del departamento.

PROGRAMA “Empoderamiento de las Mujeres”

Este programa surge entorno a las problemáticas que sufren las mujeres y sus grupos organizados tanto al seno de las comunidades como del consorcio de AGRESOL. Si bien es cierto que las mujeres en los últimos años han emergido como un grupo importante y progresivamente reivindicativo al interior de sus comunidades, todavía falta mucho para que éstas alcancen una equidad integral y una igualdad integral con respecto a los hombres en aspectos económicos, sociales, políticos y culturales.

En las comunidades y en el consorcio de AGRESOL progresivamente las mujeres participan más en los procesos de discusión, más visible en el proceso de trabajo entorno al Plan Estratégico. Durante dicho proceso, las mujeres mostraron entusiasmo, voluntad y responsabilidad entorno a la potenciación de su rol dentro del consorcio, a la vez que visualizaron la potencialidad de dicho espacio para el fortalecimiento de las mujeres como grupo o directiva en proceso de formación. El compromiso real del consorcio entorno a la promoción y empoderamiento de las mujeres, sus directivas y sus representantes, traerá consigo un proceso sin precedentes dentro de las mujeres en dirección a la participación de las mismas en los procesos abiertos en sus comunidades y en el consorcio.

Por otro lado, las propias mujeres señalaron los obstáculos todavía existentes para su plena incorporación a los procesos organizativos y de liderazgo. Dichos obstáculos se centraban en dos direcciones: una, desde los hombres y su ostentación del poder de decisión y cargos centrales; y dos, desde las propias limitaciones de las mujeres para la ocupación de cargos de decisión importantes y el ejercicio del poder. Es por ello que se hace necesaria la formación y capacitación en ambas direcciones, tanto entre los grupos y líderes masculinos como en los grupos de mujeres y sus representantes y líderes.

Dentro de este debate es importante señalar la diferencia entre la participación de las mujeres y su poder real en la toma de decisiones y ocupación de cargos de relevancia en el seno de sus comunidades y en el consorcio de AGRESOL. Los procesos de participación de las mujeres deben ir acompañados de políticas promovidas desde las comunidades y desde el consorcio hacia la plena integración de las mismas en las estructuras de poder y de decisión. Sólo la combinación de ambas acciones dará como resultado el empoderamiento real de las mujeres y la completa equidad de género al seno de las comunidades y de AGRESOL.

Uno de los compromisos más fuertes del consorcio AGRESOL es que en el transcurso de los próximos años exista un proceso de formación y capacitación integral de las mujeres que dé como resultado un incremento sustancial en el número de mujeres dentro de los cargos más importantes de la estructura organizativa: Junta Directiva y demás comisiones. Este proceso no debe ser confundido con otro proceso necesario y paralelo, como es la creación y fortalecimiento de comités y directivas de mujeres dentro de las comunidades y del consorcio.

No.	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROYECTOS	ACCIONES INMEDIATAS
VII	Empoderamiento de las Mujeres.	1. Creación de comités de mujeres comunitarios.	1.1. Reuniones y conformación de los comités comunitarios de mujeres. 1.2. Normativa de funcionamiento y cargos. 1.3. Elección de cargos de representación comunitaria y para el consorcio. 1.4. Elaboración de un programa de reuniones y acciones.
		2. Conformación, consolidación y acompañamiento de la directiva de mujeres AGRESOL.	2.1. Asamblea de mujeres representantes de todas las comunidades. 2.2. Normativa de funcionamiento y cargos de la directiva de mujeres. 2.3. Elección de cargos de la directiva de mujeres. 2.4. Elaboración de un plan de trabajo propio. 2.5. Localización y establecimiento de redes externas.
		3. Formación de cuadros y capacitación integral de mujeres.	3.1. Localización de potencialidades. 3.2. Elaboración de un programa de formación integral de mujeres. 3.3. Cronograma de ejecución de capacitaciones.
		4. Sensibilización, apoyo y compromisos político-institucionales hacia la equidad de género.	4.1. Capacitaciones mixtas entorno a los derechos de las mujeres y la equidad de género. 4.2. Establecimiento de canales de comunicación e incidencia de la directiva de mujeres al interior de AGRESOL. 4.3. Compromiso de Juntas Directivas Comunitarias y de AGRESOL para el apoyo de las actividades y proyectos de las mujeres. 4.4. Conformación de redes institucionales de cooperación dirigidas al desarrollo integral de la mujer. 4.5. Progresiva incorporación de mujeres en cargos importantes dentro de la estructura organizativa de AGRESOL.

PROGRAMA “Lógicas Culturales e Identidad”

Existe en los pobladores que conforman el consorcio de AGRESOL una crisis de identidad cultural y de la memoria histórica de todas las etnias existentes en la región. Además las diferentes comunidades que conforman el consorcio, hacen de éste un mosaico y crisol de poblaciones de diferente procedencia, origen y pertenencia étnico-cultural. Esto es interpretado como una riqueza que no debe ser entendida como limitación sino como potencial dentro del consorcio y de sus asociados y asociadas.

Es por ello que dentro de la cultura organizativa y proyección de AGRESOL debe promoverse el reconocimiento, valoración y respeto de la diversidad étnica y cultural de la población, eliminando toda forma de opresión y fomentando relaciones de convivencia democrática. Potenciando y orgulleciéndose de la riqueza y diversidad que se posee al interior del consorcio AGRESOL, utilizando esto como base de cohesión y unidad de los diferentes grupos en el seno del mismo.

La riqueza al interior de AGRESOL también pasa por la cantidad de identidades cruzadas que existen dentro de la asociación y de sus integrantes. Esta variedad debe ser potenciada desde una visión incluyente y compatible para que esta misma diversidad enriquezca la compactación de los grupos y la solidaridad entre los mismos. Dentro de la variedad identitaria que se maneja dentro del consorcio, cabría destacar: la campesina, la indígena,

Uno de los procesos más importantes en relación a estos procesos de enriquecimiento y potenciación de la diversidad étnico-cultural e identitaria al interior del consorcio es el rescate de la historia local y particular de cada una de las comunidades y de sus habitantes. Es importante que no se pierdan las raíces y orígenes de sus pobladores y de lo propios procesos de formación de las comunidades y del consorcio AGRESOL.

La descripción de los programas que presentamos en líneas se constituyen en el sustento sociocultural del consorcio, los cuales deben ser parte de la vida y desarrollo institucional, así como la práctica intercultural y proyección de la organización de los próximos 5 años.

Los programas que se proponen responden a la realidad de las comunidades que conforman el consorcio de AGRESOL, son tan complejos en algunos aspectos y en proceso de transformación. Sabemos que, en el contexto mundial, pero sobre todo de Guatemala, y en particular las sociedades rurales del consorcio, no sólo están frente a una época de cambio, sino más bien son testigos de un cambio profundo que entraña profundas recomposiciones culturales e identitarias a escala local.

Finalmente, no debemos olvidar que los programas se constituyen en instancias responsables de proyectar hacia la población meta el planteamiento y objetivos de AGRESOL mediante la definición y ejecución de acciones orientadas a lograr el posicionamiento social y político del consorcio en el ámbito municipal, regional y nacional.

No.	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROYECTOS	ACCIONES INMEDIATAS
VIII	Lógicas culturales e identidad	1. Promover en las sociedades rurales una conciencia Político-cultural	1.1. Fortalecer el rescate de los valores étnico-culturales 1.2. La recuperación de la identidad cultural y la reivindicación de los pobladores del consorcio AGRESOL para combatir los efectos negativos de la globalización.
		2. Crear dentro del centro de formación un proceso de reflexión y estudio cultural	2.1. Descubrir, valorizar, respetar y asumir los elementos de la cultura maya, las costumbres y tradiciones indígenas, eficaz para la reproducción de la cultura local. 2.2. Buscar mecanismos de apoyo a la población migrante tanto al interior como fuera del país. 2.3. Acciones de rescate de culturas e identidades. 2.4. Programación de encuentros de reflexión y formación cultural desde una perspectiva antropológica. 2.5. Fomentar espacios de investigación, reflexión y conocimiento de la cultura e identidad.
		3. Sistematizar las experiencias comunitarias	3.1. Recopilación y socialización de insumos, relacionados a temas de cultura e identidad 3.2. Consolidar la comisión de cultura dentro de AGRESOL
		4. Potenciar la conciencia, sensibilización y compromiso de las comunidades y del consorcio entorno a las culturas y grupos minoritarios	4.1. Programación de Jornadas de discusión y intercambio interno 4.2. Motivar la participación y liderazgo de mujeres, jóvenes y ancianos en los diferentes procesos y discusiones comunitarias a través de un cronograma de compromisos específicos

Estrategias Generales

- Capacitar cualitativa y cuantitativamente a la comisión encargada de la producción y comercialización, para tener un conocimiento amplio de los mercados locales, regionales, nacionales y globales, y el funcionamiento de los mismos.
- Potencializar los recursos que poseen las comunidades de A GRESOL y fomentar la autosostenibilidad en los procesos productivos, incrementado los mercados actuales y abriendo la posibilidad a otros de índole alternativa (comercio justo y orgánico).
- Fomentar la participación ciudadana en los procesos productivos y comerciales y a la vez incentivando el desarrollo endo -exógeno, a través de la socialización de experiencias y establecimiento de redes institucionales y empresariales.
- Consolidar el proceso organizativo fundamentalmente en sus órganos directivos: la Asamblea General y su Junta Directiva; a través de reuniones técnicas que propicien la democratización de la información y de la participación de sus miembros, haciendo participar en la toma de decisiones a todos los sectores organizados de las comunidades y del consorcio: cargos, líderes comunitarios, mujeres, jóvenes, autoridades y ancianos.
- Crear y fortalecer la Oficina de Planificación de AGRESOL, estructurando su funcionalidad en la optimización de sus recursos tanto físicos como financieros, promoviendo sus principios y ejes transversales de desarrollo integral sostenible. Es importante que las acciones ejecutadas puedan ser publicadas o divulgadas en cualquiera de los medios de comunicación local, en boletines y en el internet y la página Web, fortaleciendo de esta forma la auditoría social interna y las redes de cooperación externa.
- Se fortalecerá las relaciones y redes regionales con otras organizaciones campesinas, organizaciones gubernamentales (Municipalidades y Mancomunidades) y no gubernamentales (ONG), institucionales a nivel nacional e internacional, para implementar actividades conjuntas que beneficien el alcance de cada programa de AGRESOL.
- Fortalecimiento de la apertura democrática y plural del consorcio AGRESOL, incentivando la participación real en la toma de decisiones de los distintos sectores representativos en el seno de la organización: mujeres, jóvenes, ancianos, autoridades, pueblos indígenas, etc. Creando un proceso de debate y discusión que fortalezca el carácter democrático de la asociación, siendo más representativa, participativa e incentivando las potencialidades de los distintos sectores y nuevos liderazgos.

- Empoderamiento de la mujer en el seno de las estructuras organizativas y de las esferas de la toma de decisiones dentro de AGRESOL. Entendiendo el potencial ignorado que las mujeres poseen para el beneficio, crecimiento y desarrollo integral del consorcio. Para ello es de vital importancia promover dentro de los grupos organizados de mujeres y sus líderes: participación, liderazgo, formación y capacitación, desarrollo, proyectos, etc.
- Estrategia integral de formación y capacitación al interior de las comunidades y del consorcio, donde se consideren aspectos económicos (producción y comercialización), sociales (organización, gestión y desarrollo), culturales (identidad, deporte y artes) y políticos (participación, valores y liderazgo).
- La creación de un centro de formación profesional propio en el seno del consorcio AGRESOL, el cual deberá ser financiado y gestionado en forma conjunta a través de alianzas estratégicas con otras instituciones expertas en formación y capacitación: Universidades, INTECAP, Ministerio de Educación, Municipalidades, etc.
- Se establecerán convenios con la Universidad de San Carlos de Guatemala sección Centro Universitario de Occidente y agencias de cooperación técnica para ampliar la participación de sujetos sociales en los diferentes programas contenidos en el plan estratégico de AGRESOL.
- Fortalecimiento de la identidad y la cultura de los pobladores del consorcio y promover integralmente a las personas y comunidades de la región a la luz de las nuevas realidades socioculturales que se registran por el impacto de la globalización. Potenciando la formación de culturas en los diferentes niveles, especialmente en los medios de comunicación social de la región de la boca costa, rescatando y fortaleciendo la identidad cultural.
- Impulsar un consorcio que asuma la valoración, el desarrollo y evolución de la identidad y cultura de las sociedades rurales para que, desde su ser étnico, desde su historia y desde su riqueza cultural se potencie el diálogo, el respeto y a las diversas culturas.
- Operativizar el plan estratégico de AGRESOL manteniendo una línea de pensamiento que garantice y alcance el pleno goce de los derechos económicos, sociales, culturales, y políticos de las y los asociados con el fin de mejorar y elevar la calidad de vida de la niños, los jóvenes, las mujeres, los hombres, los ancianos y los pueblos indígenas.

Bibliografía consultada

Alvarado F., Carrera, M. y Girón A.

1998 *Perfil de las organizaciones no gubernamentales en Guatemala*, Foro de Coordinadoras de ONG en Guatemala, Guatemala.

Ander Egg, E.

1992 *Desarrollo y política cultural*, Ediciones CICCUS, Buenos Aires -Argentina.

1995 *Diccionario de Trabajo Social*. Editorial LUMEN, Buenos Aires, Argentina.

Arévalo Jiménez, Nelly y Perozo, Abel.

1983 *Programas de Desarrollo entre Poblaciones Indígenas de Venezuela: Antecedentes, consecuencias y una crítica en América Indígena*, México, 43 (3): 503-536.

Barahona, Marvin

1993 *Los pueblos étnicos de Honduras. Una aproximación histórica*, Tegucigalpa, Honduras, inédito.

Bobbio Norberto

1985 *Origen Y Fundamentos del Poder Político*. Colección Enlace Editorial. Grijalbo, México.

1994 *Estado Gobierno y Sociedad*. Contribución a una teoría general de la Política. FCE. México.

Bourdieu, P.

1991 *Los modos de dominación*, en: *El sentido práctico*, Ed. Taurus Madrid.

Camacho, H., Cámara, L., Cascante, R. y Sáinz, H.

2001 *El enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos. Cuaderno para la identificación y diseño de proyectos de desarrollo*, CIDEAL y ADC, Madrid.

Cambranes, Julio César

1996 *Café y campesinos*. Ed. Catriel. Madrid.

Cardona, R. (coord.)

1999 *La pobreza indígena. La voz de los olvidados: gobernabilidad intercultural y políticas públicas para el desarrollo de Guatemala*, Editorial Muni-K'at, Quetzaltenango-Guatemala.

Casáus, Marta E. y Giménez, C.

2000 *Guatemala Hoy: reflexiones y perspectivas interdisciplinarias*, Ediciones UAM, Madrid.

CODADI

1989 *Cultura maya y políticas de desarrollo*, Departamento de Investigaciones Culturales, Editorial CODADI, Chimaltenango -Guatemala.

Bienefeld, Manfred.

1995 *Cambios hegemónicos y el nuevo orden internacional: La visión desde el mundo en vías de Desarrollo*". Ponencia presentada en el primer seminario taller sobre "El impacto del cambiante contexto internacional sobre los países de la cuenca del caribe", auspiciado por el International Development Research Centre (IDRC) y AVANCSO, Tlaxcala, México, mayo de 1992. Publicado en *Texto para Debate no.6*, Guatemala, enero.

Díaz Argueta, J. C.

2000 *Aportes a la definición de una política de desarrollo humano*, IIETS, colección SERIE INVESTIGACIONES, cuaderno No.9 -2000, Guatemala.

Enriquez Villacorta, Alberto

1999 *Hacia una delimitación conceptual del desarrollo regional /local*

Flores Alvarado, Humberto.

1993 *Gobiernos Locales y Sus conflictos, Promoción Ecológica y Desarrollo Integral y Programa de apoyo al desarrollo de administración local Ciudad de Guatemala*.

Foster, George

1980 *Las Culturas Tradicionales y los Cambios*, 2da. ed. Técnicos, Fondo de Cultura Económica, México.

Gálvez Borrell, Víctor.

1996 *Avances estancamientos, y retrocesos, el proceso de descentralización y desconcentración en Guatemala*, FLACSO, Guatemala.

García-Ruiz, Jesús

1996 *Historias de nuestra historia. Los sistemas de representación social en las sociedad mayas de Guatemala*. -IRIPAZ-, Guatemala C. A.

2007 *Identidades, fluidades identidades móviles. Instituto Centroamericano de Prospectiva e Investigación -ICAPI-*, Guatemala C.A.

Gianotten, Vera y Wit, Ton

1983 *La investigación participativa*. Ponencia Managua, Nicaragua.

1985 *Organización Campesina: el objetivo político de la educación popular y la investigación participativa*, CEDLA, Amsterdam.

Gimeno Martín, J. C. Y Monreal, Pilar. (eds)

1999 *La controversia del Desarrollo. Críticas desde la Antropología*", Primera Edición, Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación, Universidad Complutense de Madrid, Madrid.

Goulet, D.

1999 *Ética del desarrollo. Guía teórica y práctica*, Ed. IEPALA, Madrid.

Guzmán, V., Patricia Portocarrero y Virginia Vargas (comp.)

- 1992 *Una nueva lectura: Género en el Desarrollo*, CIPAF, Santo Domingo.
- Huizer, Gerrit
 1983 *Principios Rectores para Proyectos de Participación Popular (diseño, ejecución, vigilancia y evaluación continua)*, Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación FAO, Roma.
- Iturralde, Diego
 1979 *La Comuna en la Articulación del Campesino al Estado*, Instituto Nacional de Antropología, La Paz
- Lander, E.
 1993 *El desarrollo latinoamericano: modelos alternativos, economía y ecología. América Latina: Historia, identidad, tecnología y futuros alternativos posibles*, Fermentum. Revista venezolana de Sociología y Antropología, U.L.A., Mérida-Venezuela. Año 3 (1993), No. especial, enero -agosto, pp. 151-178.
- Macleod, Morna
 1998 *Poder Local Reflacciones sobre Guatemala*. Segunda edición de mayo.
- Montoya, Aquiles
 1999 *Desarrollo Económico*, Universidad del Salvador.
- Morales López, Henry
 2002 *La cooperación al desarrollo en Guatemala 1996 -2001 desde la perspectiva de la sociedad civil*, Ed. Tzuk Kim-Pop, Quetzaltenango-Guatemala.
- Mugarik Gabe.
 2000 *Pueblos indígenas. Nuestra visión del desarrollo*, Editorial Icaria-Antrazyt (N°79), Barcelona.
- Ordoñez Morales, Cesar Eduardo
 1997 *Estudio básico del Altiplano Occidental de Guatemala*. Movimiento Tzuquin Pop.
- Ortega Carpio, M. L.
 1994 *Las ONGD y la crisis del desarrollo. Un análisis de la cooperación con Centroamérica*, Ed. IEPALA y Publicaciones ETEA, Madrid.
- Pichardo Muñoz. Arlette
 1991 *Planificación y Programación Social*. Editorial de la Diversidad de Costa Rica, San José de Costa Rica.
 1991 *Evaluación del impacto social. Una metodología alternativa para la evaluación de proyectos*, Editorial de la Universidad de Costa Rica, San José-Costa Rica.

Sachs, W. (editor)

1996 *Diccionario del desarrollo. Una guía del conocimiento como poder*, PRATEC, Perú.

Trputec, Z. y Serrano A.

1998 *Hacia un concepto de desarrollo humano sostenible*, Revista Paraninfo No.12, Tegucigalpa-Honduras.

Watanabe, J.

1997 "Los mayas no imaginados", *Revista Mesoamérica* 33:41-72, México.

Weber, Max

1998 *Economía y Sociedad*, Fondo de Cultura Económica, México.

Zapeta, Estuardo

1998 *La ONG-ización del movimiento maya*, Guatemala, Siglo Veintiuno.

Documentos consultados

AECI (Agencia Española de Cooperación Internacional)
2004 Plan Estratégico de Desarrollo Integral del Municipio de Colomba Costa
Cuca.

ALFORJA

El aporte de la educación popular a la Construcción de Alternativas y Democracia y Desarrollo, Documento de trabajo numero 1 XIII Taller Regional de Sistematización y Creatividad, El Salvador 1995.

AGRESOL (Asociación gremial indígena solidaria de desarrollo integral)

2008 *Contrato de constitución de asociación civil no lucrativa* , junio.

AVANCSO (Asociación para el Avance de las Ciencias Sociales)

1997 *Las organizaciones sociales en Guatemala*, agosto.

CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe)

1999 *Territorio, competitividad sistémica y desarrollo endógeno: metodología para el estudio de los sistemas regionales de innovación*, (LC/IP/L.167).

CPD (Centro Pluricultural para la Democracia)

2004 *Planificación Estratégica y Desarrollo Sustentable*.

MANCOMUNIDAD DE LOS ALTOS

2008 *Plan Estratégico de la Mancomunidad de los Altos* , julio.

MINEDUC (Ministerio de Educación de Guatemala)

2002. *Contexto sociocultural de Guatemala y Realidad Educativa* , Guatemala.

MOVIMIENTO TZUQUIN POP

2000 *Foros de la sociedad civil local para el desarrollo municipal*, Enero.

PNUD (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo)

2003 *Guatemala. Una agenda para el desarrollo humano* , Guatemala.

SEGEPLAN (Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia)

2007 *Política de Desarrollo Social y Población*, Guatemala.

SERJUS (Servicios Jurídicos y Sociales)

2003 *Plan multianual 2003-2007*.

VIVAMOS MEJOR

2005 *Planificación Estratégica vivamos mejor Guatemala 2005 -2011*.

OEI (Organización de Estados Iberoamericanos)

2004 *Programa de Acción Nacional de Lucha contra la Desertificación y Sequía en Panamá*, Panamá.

ANEXOS

Glosario de Términos

Ancianos.

Son personas que han tenido una trayectoria de servicio en la comunidad, como: consejeros de la organización comunitaria, mediadores de conflictos a nivel familiar y comunal, promueven la participación comunitaria, mediante el relato de su experiencia de servicio comunitario y son formadores de la cosmovisión maya o mestiza a través de la tradición oral.

Auditoría Social.

Es un proceso que permite a una organización evaluar su eficacia social y su comportamiento ético en relación a sus objetivos, de manera que pueda mejorar sus resultados sociales y solidarios y dar cuenta de ellos a todas las personas comprometidas por su actividad.

Autoridad.

Es una persona que la gente lo busca por su comportamiento, porque es respetuoso, tiene capacidad de diálogo, capacidad de escuchar a los demás, busca soluciones a los problemas, la autoridad se lo asigne la gente en la medida que lo busca

Cargos.

Posición o puesto organizativo u institucional donde se desempeña un conjunto de funciones y atributos específicos dentro de una estructura compleja. Lugar donde los líderes ejercen, ocupan y ostentan su poder de decisión. Existe un rango amplio de cargos dependiendo de la estructura de la organización o institución; cada cargo tiene sus responsabilidades, jerarquía y cuota de poder de decisión.

Comercialización.

Es la función distintiva y originaria, la que realmente diferencia a una empresa de otras organizaciones sociales. La comercialización no es una función específica, como la manufactura o la gestión del personal, sino más bien una dimensión esencial: es la empresa en su totalidad, vista desde el punto de vista del cliente, y por lo tanto es una función cuya responsabilidad incumbe a todos los integrantes de la empresa, no a un departamento o sector especializado.

Cultura.

Se define como un conjunto de estrategias... y comportamientos institucionalizados que la práctica social e histórica de un pueblo ha consolidado como herramienta para asegurar su supervivencia y reproducción, en una relación mutua de transformación con el medio. El lenguaje, los conocimientos y la forma de transmitirlos, la manera de ordenar los espacios y ocuparlos, las manifestaciones rituales, los signos y símbolos, las costumbres, no son aisladas ni

maneras de supervivencia; reflejan un sistema categórico, una representación de las condiciones y relaciones de la vida práctica.

Desarrollo.

Proceso de cambio estructural global económico, político, social, cultural y del medio ambiente, tendiente a mejorar la calidad de vida de la población para alcanzar una completa satisfacción de las necesidades colectivas básicas.

Empoderamiento.

Concepto central de la perspectiva de género. Incluye el fortalecimiento de la posición social, económica y política de las mujeres. Su objetivo es reducir o eliminar las relaciones de poder entre los sexos. Es importante destacar que el término poder se utiliza en el sentido de poder para, por ejemplo, el reconocimiento de las propias capacidades y habilidades para ejercer influencia, poder y liderazgo en algunas o todas las relaciones sociales, y actuar en función de ese reconocimiento-- y no en el sentido de poder sobre otras personas.

Ganancia.

No es una causa sino un resultado del desempeño empresarial en la comercialización. Es la única prueba efectiva del buen desempeño y es también un premio frente al riesgo de la incertidumbre. Es la fuente del capital necesario para la inversión y el crecimiento de la actividad y del empleo, y también el origen de los fondos que solventan a los servicios públicos y a la actividad económica de la comunidad en general. Según W. Rathenau, la ganancia es la principal responsabilidad empresarial.

Género.

Las diferencias entre las mujeres y los hombres que tienen bases sociales, culturales e históricas y que varían en el tiempo y en el espacio. Género se diferencia de sexo, que identifica las diferencias fijas, biológicas, entre las mujeres y los hombres.

Gestión.

Proceso que desarrolla actividades productivas con el fin de generar rendimientos de los factores que en él intervienen. Diligencia que conduce al logro de un negocio o satisfacción de un deseo. Es el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización

Identidad.

Se entiende la identidad como el proceso mediante el cual un actor social se reconoce a sí mismo y construye el significado en virtud sobre todo de un atributo o conjunto de atributos culturales determinados, con la exclusión de una referencia más amplia a otras estructuras sociales

Líder/Liderazgo.

Es aquella persona que tiene autoridad frente a un grupo. La autoridad puede descansar en diferentes atributos del líder: carisma, discurso, presencia, carácter, personalidad, etc. Existen diferentes modelos de liderazgo o acciones o formas en las cuales el líder utiliza su poder, dependiendo del estilo: democráticamente, autoritariamente, totalitariamente.

Minoría

Se refiere a un grupo de población humana cuantitativa o cualitativamente minoritario y con ciertas creencias, costumbres y roles, que permiten identificar a sus miembros entre todos los habitantes de la comunidad a la que pertenecen en donde suele ocurrir procesos de marginación y discriminación por parte de la mayoría o grupo dominante.

Poder.

Por poder pueden entenderse múltiples conceptos de acuerdo a cada campo. A un nivel básico, poder suele identificarse con capacidad de influir en cosas o personas para que éstas realicen una determinada acción, ya sea a través de la fuerza o el convencimiento. Sin embargo, la noción de poder suele estar más relacionada a la acción social y/o política colectiva que afecta o influye en los cambios y estructuras político-administrativas del Estado. Por esta razón también se entiende como la capacidad para cambiar la realidad.

Productividad.

Es el empleo óptimo, con el mínimo posible de mermas, de todos los factores de la producción (y no solamente de la mano de obra, que es el que generalmente más se tiene en cuenta, quizás por su más fácil control), para obtener la mayor cantidad de producto de esos insumos, en las cantidades planificadas, con la calidad debida, en los plazos acordados.

Sostenibilidad.

Condición con la que se logra que los recursos sean suficientes para satisfacer Las necesidades del presente, sin poner en peligro la capacidad de futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades. Permanencia en un tiempo de condiciones, situaciones o procesos, así como de su capacidad de mantenerse

ANEXOS

Metodologías y Agendas realizadas en los Talleres Generales

PREGUNTAS GENERADORAS PARA DINÁMICAS PARTICIPATIVAS DEL PRIMER TALLER PLAN ESTRATÉGICO AGRESOL, MARZO 26.

Dinámica de preguntas generadoras para AGRESOL

- ¿Por qué creen ustedes que se está formando el consorcio AGRESOL?
- ¿Qué ventajas creen que puede traer la formación del consorcio AGRESOL?
- ¿Qué creen que deben aportar las comunidades y sus líderes para la formación del consorcio AGRESOL?
- ¿Cómo ven hoy el consorcio AGRESOL?
- ¿Qué esperan que aporte el consorcio AGRESOL en el futuro?

Dinámica de preguntas generadoras para sus comunidades

- 1.- ¿En qué han mejorado las condiciones de vida de las familias desde el acceso a la tierra/finca?
- 2.- ¿Qué cualidades deben tener los líderes para participar en las organizaciones de desarrollo comunitario?
- 3.- ¿Cuál es el aporte de los hombres al desarrollo comunitario? ¿Cuál es el aporte de las mujeres al desarrollo comunitario?
- 4.- ¿Cuáles son los aportes principales del COCODE en la comunidad?
- 5.- ¿Cómo ven a su comunidad hoy? ¿Cómo sueñan su comunidad en el futuro?



-TINAMIT-
PROYECTO FORTALECIMIENTO DE LA
SOCIEDAD CIVIL EN GUATEMALA
 GTM/B7-310/2001/0164
Unión Europea, por la paz y la cohesión social
 Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia - SCEP -



AGENDA PRIMER TALLER PARA LA REALIZACION DEL PLAN
ESTRATEGICO 26/03/2008

Hora	Evento	Dirigido por:
8:00 a.m.	Bienvenida y presentación del equipo de trabajo USAC	Marco Alirio Ochoa Galicia
8:30 a.m.	Presentación de Proyecto DIGI	Enrique Loras
9:00 a.m.	Entrega y socialización de encuesta y preguntas temáticas	Carlos Ixtabalan
9:45 a.m.	Coordinación de reuniones en las comunidades investigación DIGI	Marco Alirio Ochoa Galicia
10:00 a.m.	Refacción	
10:30 a.m.	Dinámica con preguntas generadoras sobre AGRESOL	Marco Alirio Ochoa Galicia
12:00 p.m.	Presentación TINAMIT	TINAMIT
12:30 p.m.	Almuerzo	
13:30 p.m.	Dinámica con preguntas generadoras a escala comunitaria.	Carlos Ixtabalan Hugo Mazariegos
15:30 p.m.	Introducción a Plan Estratégico y Cierre	Marco Alirio Ochoa Galicia



**METODOLOGÍA SEGUNDO TALLER: PLAN ESTRATEGICO PARA
CONSORCIO AGRESOL.
TINAMIT-UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS**

Plan de trabajo y Aspectos filosóficos del taller (30 MIN.) Marco Alirio Ochoa

Objetivo: Explicar la necesidad de discusión abierta entre todos y todas las integrantes de los grupos de trabajo, guiados por la priorización, el consenso y los principios democráticos de participación.

I Dinámica: Visión y Misión (1h. 30 min.) Hugo López

- **Introducción:** se deberán aclarar y explicar los conceptos de visión y misión para que los y las participantes entiendan la importancia de ambas en el ámbito de la organización AGRESOL para los próximos 5 años. (10 min.)
- **Preguntas Generadoras:**
 - 1) ¿Cuál es el desarrollo que queremos para los próximos 5 años?;
 - 2) ¿Cuáles son los procesos más importantes que se pueden realizar desde AGRESOL para desarrollar las comunidades en los próximos 5 años?
- **Trabajo en equipos por 6 sectores:** 1) Juntas de Producción y Comercialización; 2) Junta Directiva y Comisiones de Trabajo; 3) Juntas de mujeres; 4) COCODES; 5) Autoridades; 6) Técnicos (FONTIERRAS). (30 min.)
- **Exposición:** Presentación de los resultados de los sectores por parte de un o una relatora representante de cada grupo. (8 min. por sector: 48 min. total).

11:00 a.m. II Dinámica: Problemas y Necesidades (1.30 Hr.s) Carlos Ixtabalán

- **Introducción:** se deberán aclarar y explicar los conceptos de PROBLEMAS Y NECESIDADES para que los y las participantes entiendan la diferencia esencial entre ambos términos. (10 min.)
- **Preguntas Generadoras:**
 - 1) ¿Cuáles son los problemas más importantes que tiene su sector?
 - 2) ¿Cuáles son las necesidades más importantes que tiene su sector?
- **Trabajo en equipos por 6 sectores (30 min.)**
- **Exposición:** (8 min. por sector: 48 min. total)

13:30 p.m. III Dinámica: Priorización de Proyectos (2H.)

José Navarro

I Parte por sectores:

- **Introducción para primera Parte:** Se explica que el trabajo sigue siendo por sector y los proyectos prioritarios que deben elegir o seleccionar deben ser extraídos de las propias necesidades de cada sector específicamente. (5min.)
- **Preguntas Generadoras para Trabajo por Sectores:**

¿Cuáles son los principales proyectos que necesita su sector?. (30 min.)
- **Exposición: (25 min.)**

II Parte por Comunidades:

- **Introducción para Segunda Parte:** Se explica que el trabajo cambia para trabajarse por comunidades, por lo tanto en esta dinámica se deben priorizar los proyectos necesarios que parten de las necesidades específicas de cada comunidad. Es de vital importancia la participación, discusión y consenso desde la plena participación de los y las representantes de cada sector a la hora de priorizar los proyectos necesarios para su comunidad. (5min.)
- **Pregunta Generadora para Trabajo por Comunidades:**
¿Cuáles son los principales proyectos que necesita su comunidad? (30 min.)
- **Exposición:** (25 min.)

NOTAS METODOLOGICAS

- IMPORTANTE: SUPERVISAR TRABAJOS EN EQUIPO DE DINAMICAS.
- PROPORCIONAR PREGUNTAS DE DINAMICAS
- SER CONCISOS Y ESQUEMATICOS EN LAS EXPLICACIONES E INTRODUCCIONES DE LAS DINAMICAS



-TINAMIT-
 PROYECTO FORTALECIMIENTO DE LA
 SOCIEDAD CIVIL EN GUATEMALA
 GTM/B7-310/2001/0164
Unión Europea, por la paz y la cohesión social
 Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia - SCEP -



**AGENDA SEGUNDO TALLER PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN
 ESTRATÉGICO CONSORCIO AGRESOL 09/04/2008**

Hora	Evento	Dirigido por:
8:00 a.m.	Bienvenida e inscripción	Enrique Loras Castillo
8:30 a.m.	Plan de trabajo y Aspectos filosóficos del taller	Enrique Loras Castillo
9:00 a.m.	<u>I Dinámica: Visión y Misión</u>	Hugo López
	- Introducción	
	- Trabajo en equipos por 6 sectores	
	- Exposición	
10:30 a.m.	Refacción	
11:00 a.m.	II Dinámica: Problemas y Necesidades	Carlos Ixtabalán
	- Introducción	
	- Trabajo en equipos por 6 sectores	
	- Exposición	
12:30 p.m.	Almuerzo	
13:30 p.m.	III Dinámica: Priorización de Proyectos	José Navarro
	1) Trabajo por 6 sectores	
	2) Trabajo por comunidades	
15:00 p.m.	Despedida y cierre	Carlos Ixtabalán



PREGUNTAS GENERADORAS TERCER TALLER

¿Cuáles son los factores que nos hacen fuertes como AGRESOL?

¿Cuáles son nuestras debilidades mas grandes que nos impide ser mejores?

¿Qué oportunidades tenemos como AGRESOL, y fuera de él que nos ayudaría a ir resolviendo nuestros problemas? (mejorar servicios)

¿Qué factores externos representan una amenaza para AGRESOL, que impide que nuestro trabajo mejore?



-TINAMIT-
 PROYECTO FORTALECIMIENTO DE LA
 SOCIEDAD CIVIL EN GUATEMALA
 GTM/B7-310/2001/0164
Unión Europea, por la paz y la cohesión social
 Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia -SCEP-



AGENDA TERCER TALLER PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO CONSORCIO AGRESOL 09/04/2008

Hora	Evento	Dirigido por:
8:00 a.m.	Bienvenida e inscripción	Marco Alirio Ochoa
8:30 a.m.	¿Qué es un FODA?	Carlos Ixtabalán
9:00 a.m.	<u>I Dinámica: Fortalezas y Debilidades</u>	Carlos Ixtabalán
	<u>II Dinámica: Oportunidades y Amenazas</u>	
	- Introducción	
	- Trabajo en equipos por 6 sectores	
	- Exposición	
10:30 a.m.	Refacción	
11:00 a.m.	<u>III Dinámica:</u>	Enrique Loras y Marco Alirio Ochoa
	<u>Selección de Ejes, Programas/Líneas Estratégicas y Acciones</u>	
	- Introducción	
	- Trabajo en equipos por 6 sectores	
	- Exposición	
12:30 p.m.	Almuerzo y Presentación de CAPAZ	
13:30 p.m.	<u>IV Dinámica: Construcción de Objetivos</u>	Carlos Ixtabalán
	<u>Para el Plan Estratégico de AGRESOL</u>	
	• Trabajo por 6 sectores	
15:00 p.m.	Despedida y cierre	Enrique Loras



PRIORIZACION DE PROYECTOS POR COMUNIDAD

SAN VICENTE

E.C.A. SAN ENRIQUE, LA REFORMA SAN MARCOS

1. Apertura de caminos
2. Agua potable
3. Vivienda
4. Escuelas
5. Luz
6. Salón comunal
7. Puesto de salud
8. Campo de futbol
9. Proyectos agrícolas
10. Asesoría y capacitación técnica
11. Diversificación de la producción
12. Estudio de suelos
13. Proyectos avícolas
14. Proyectos sobre conocimientos de las leyes de nuestro país.
15. Proyecto de capacitación para mujeres, jóvenes y niños.

COMUNIDAD AGRARIA SAN BENITO, GENOVA, COSTA CU CA, QUETZALTENANGO.

1. Agua potable
2. Vivienda
3. Luz eléctrica
4. Arreglo de las calles de la comunidad
5. Un centro de salud
6. Letrinas
7. Canchas deportivas
8. Un motor de riego para que no se mueran las plantaciones de limón persa y para que nos genere trabajo
9. Se necesita medicamento o tratamiento para el ganado

SALVADOR XOLHUITZ, NUEVO SAN CARLOS RETALHULEU
Asociación de desarrollo integral Santa Cruz ADISC

1. Proyectos productivos
2. Proyectos de riego
3. Proyectos de infraestructura (agua potable, vivienda, puesto de salud, luz eléctrica, camino, calles dentro de la comunidad, escuela, drenajes, letrinas)
4. Proyectos avícolas (pollos de engorde, gallinas ponedoras)
5. Proyectos de capacitación técnica para la comunidad, las mujeres, los jóvenes y los niños.
6. Proyectos de capacitación técnico - productivos para la comunidad
7. Derechos humanos
8. Otros.

COMUNIDAD EL TESORO, SAN ANTONIO SUCHITEPEQUEZ

1. Vivienda
2. Luz eléctrica
3. Escuela
4. Carreteras
5. Centro de salud
6. Letrinas
7. Capacitación técnica
8. Proyectos productivos
9. Compra de ganado
10. Proyecto de ecoturismo
11. Salón comunal
12. Iglesia católica
13. Agua para lavado de café
14. Vehículo para transportar nuestros productos

COMUNIDADES CANADA, VENEZUELA Y LA PLATA

1. Caminos, agua potable, escuelas
2. Centro de salud, cementerio
3. Salón comunal, canchas polideportivas
4. Reforestación
5. Iglesias religiosas
6. Puentes
7. Centro de capacitación
8. Electrificación
9. Viviendas
10. Estufas mejoradas
11. Panadería
12. Letrinas
13. Proyecto de capacitación para mujeres en corte y confección y también para hombres.
14. Centro recreativo

COMUNIDAD LA ESPERANZA MITALTA, EL PALMAR QUETZALTENANGO

1. Agua potable
2. Escuela
3. Carretera
4. Luz eléctrica
5. Salud
6. Diversidad de proyectos
7. Seguridad alimentaria
8. Proyecto de fertilizantes
9. Asesoría técnica
10. Proyectos eco turísticos

COMUNIDAD PALMERA XOL HUITZ, EL PALMAR QUETZALTENANGO

1. Vivienda
2. Caminos
3. Agua potable
4. Energía eléctrica
5. Capacitación técnica para mejorar nuestros cultivos
6. Capacitación a los COCODES y juntas directivas
7. Escuela

COMUNIDAD NUEVA ALIANZA, EL PALMAR QUETZALTENANGO

1. Capacitación sobre recursos humanos
2. Exportación de los productos
3. Fortalecer los proyectos de (agua, café, macadamia, eco turismo, bio diesel, hogar comunitario)
4. Conservar la reserva natural (ecología) de la comunidad.

COMUNIDAD LA FÉ Y CHANTEL, LA REFORMA SAN M ARCOS ADIP

1. Infraestructura (viviendas, salud, educación, puentes)
2. De servicios básicos (salón comunal, letrinas, drenajes)
3. Infraestructura productiva en eco turismo (salón de capacitación, centro de recreación, restaurante)
4. Proyectos productivos y sostenibles (para mujeres y jóvenes, tilapias, crianza de pollos y marranos, corte y confección, belleza, estufas mejoradas)
5. Proyectos educativos (centro de computación, becas estudiantiles, un centro polideportivo, alfabetización, programas de educación bilingüe)
6. Proyectos de comunicación (transporte y red de radios)

FOTOS TALLERES Y VISITAS DE CAMPO

FOTOS PRIMER TALLER “EL ASINTAL RETAHULEU”



VISITAS DE CAMPO “PALMERA XOLHUITZ”



VISITA DE CAMPO “LA ESPERANZA Y LA CEIBA”



SEGUNDO TALLER RESTAURANTE CUESTA REAL RETALHULEU



TERCER TALLER HOTEL CUESTA REAL RETALHULEU

