

# Proyecto de Desarrollo Económico Rural Territorial PRODERT IXOQIB´

**SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DE ASOCUCH**  
*Una Intervención Estratégica con Visión de Escalamiento y Sostenibilidad*



Quetzaltenango, agosto de 2021

## Proyecto de Desarrollo Económico Rural Territorial – PRODERT IXOQIB´

### Con el financiamiento de:

La Embajada de Suecia en Guatemala e  
Implementado por Helvetas Swiss Intercooperation Guatemala



### Supervisión:

Emilio Santos Bulux, Coordinador Proyecto PRODERT IXOQIB´  
Jairon Amílcar Mendoza, Coordinador Territorial Huehuetenango-Quiché Proyecto PRODERT IXOQIB´  
Byron López, Coordinador Territorial Quetzaltenango-Totonicapán Proyecto PRODERT IXOQIB´

### Consultora:

MBA Yeni de Lucero, Especialista en Economía Social y Cooperativismo

Primera edición  
Agosto, 2021

## Contenido

<b>1. Identificación de la experiencia</b> .....	3
<b>2. Eje y el Objetivo de la Sistematización</b> .....	3
<b>3. La Situación Inicial</b> .....	3
3.1 La Promoción de la Asociación .....	3
3.2 El Fomento de Proyectos Productivos y la Comercialización .....	4
3.3 La Extensión Agropecuaria .....	5
3.4 La Promoción del Crédito Agropecuario .....	5
3.5 La Perspectiva de Género.....	5
3.6 La Contribución al Desarrollo Económico Local (DEL) .....	6
<b>4. El Proceso de Intervención</b> .....	6
4.1 El Diagnóstico Organizacional .....	6
4.2 El Convenio Marco de Partenariado.....	7
4.3 El Fortalecimiento de Capacidades .....	8
4.3.1 Introducción del Enfoque de Desarrollo de Sistemas de Mercado (DSM) .....	8
4.3.2 El Fortalecimiento de la Asociatividad .....	9
4.3.3 El Fortalecimiento de la Extensión Agropecuaria.....	10
4.3.4 El Fortalecimiento de la Gestión Crediticia .....	11
4.3.5 El Empoderamiento Económico de la Mujer .....	11
4.3.6 La Contribución al Desarrollo Económico Local (DEL) .....	12
4.4 El Rol de los Actores Principales y el Proceso de Intervención a través del Tiempo .....	12
<b>5. La Situación Actual</b> .....	13
5.1 Gestión con Enfoque de Desarrollo de Sistemas de Mercado (DSM) e Incidencia para el Desarrollo Económico Local (DEL) .....	13
5.2 La Gestión con Enfoque de Agronegocios (asociatividad/asistencia técnica, gestión empresarial) .	14
5.3 Desarrollo del Servicio de Educación Financiera .....	16
5.4 El Mejoramiento de la Gestión Crediticia .....	16
5.5 Gestión con Enfoque de Género y Empoderamiento Económico de la Mujer .....	16
<b>6. Lecciones Aprendidas</b> .....	18

# SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DE ASOCUCH

## 1. Identificación de la experiencia

La Asociación de Organizaciones de Los Cuchumatanes ASOCUCH, está ubicada en el Municipio de Chiantla; es una red de organizaciones de pequeños productores rurales con presencia en 10 municipios del Departamento de Huehuetenango, en las que participan mujeres y hombres con una diversidad cultural, etaria, de saberes y prácticas productivas y económicas.

ASOCUCH facilita herramientas administrativas-financieras, técnicas, políticas y humanas a sus organizaciones agremiadas, las acompaña y asesora en sus procesos organizativos, productivos y económicos, para la generación de capacidades técnicas y políticas- propias locales y el ejercicio de su participación ciudadana para su incidencia efectiva a nivel local, nacional e internacional en la gestión y negociación de propuestas y proyectos ante organismos nacionales e internacionales.

La **Visión** de ASOCUCH es ser un motor de iniciativas territoriales de gestión ambiental y productiva que genera capacidades locales relevantes para el bienestar de las familias, mediante un desarrollo rural sostenible, equitativo, incluyente y competitivo desde la Sierra de los Cuchumatanes; su **Misión** es trabajar como una red fuerte de organizaciones locales, que involucra y empodera a mujeres, hombres rurales, productores y jóvenes; avanzando a un modelo de gestión territorial desde la empresarialidad rural y buenas prácticas con el ambiente.

HELVETAS y ASOCUCH suscriben un Convenio Marco de Partenariado en el año 2018, para la implementación del Proyecto de Desarrollo Económico (PRODERT IXOQIB´) en la Región Norte de Huehuetenango, proyecto financiado por HELVETAS, la Embajada de Suecia y otros donantes con el objetivo de generar ingresos y empleo especialmente para mujeres indígenas.

## 2. Eje y el Objetivo de la Sistematización

El tema central de la experiencia de ASOCUCH es el Fortalecimiento de Actores, el cual tiene como objetivo demostrar que las intervenciones con un enfoque sistémico a través del fortalecimiento de actores garantizan la sostenibilidad y el escalamiento de las intervenciones, para promover su réplica y darla a conocer a organizaciones de gobierno, organizaciones no gubernamentales, la academia y donantes.

## 3. La Situación Inicial

### 3.1 La Promoción de la Asociación

ASOCUCH surgió como un Comité de Usuarios en el año 1998 a raíz del Proyecto de Desarrollo Rural de la Sierra de los Cuchumatanes (PCUCH) que se implementaba en la región; en el año 2000 se constituye de manera formal con 14 organizaciones locales de base (OLB´s), las cuales tenían como estrategia para el incremento de la membresía la promoción de actividades agropecuarias, forestales (manejo de bosques) y el crédito agropecuario.

La membresía de las organizaciones locales de base de ASOCUCH era de aproximadamente 8 mil agricultores y durante varios años no presentaron incrementos significativos en su membresía.

**Tabla 1 Organizaciones Locales de Base (OLB's) de ASOCUCH y Ubicación Geográfica**

Organización (OLB)	Ubicación Geográfica
Cooperativa Integral Agrícola Joya Hermosa de las Tres Cruces R.L.	Aldea Climentoro, Chiantla
Cooperativa Agropecuaria de Servicios Varios San Bartolo R.L.	Aldea Los Regadillos, Chiantla
Asociación de Comunidades Rurales para el Desarrollo Integral ACORDI	Aldea La Capellanía, Chiantla
Cooperativa Agrícola Paquixena Cuchumateca	Aldea Paquix, Chiantla
Asociación de Desarrollo Integral Comunitario de la Región Norte de Huehuetenango ICUZONDEHUE	San Francisco Las Flores, Chiantla
Asociación Asilvo Chancol	Aldea Siete Pinos, Chiantla
Asociación de Desarrollo Integral Productivo Yamanonh-Adipy	Concepción Huistas
Asociación de Agricultores Tinecos ADAT	San Martín Cuchumatán, Todos Santos
Asociación de Desarrollo Integral Unión Todos Santera "ADINUT"	Todos Santos Cuchumatán
Cooperativa Integral de Ahorro y Credito El Altiplano Mam R.L. CIACEALMAM	Aldea Chemal, Todos Santos Cuchumatán
Asociación de Campesinos Forestales ADECAF	Aldea Buena Vista, Todos Santos Todos Santos Cuchumatan
Cooperativa de Ahorro y Credito Flor Milpense	Aldea Las Milpas, San Juan Ixcoy
Cooperativa Integral Agrícola Flor Guadalupana Bacuence R. L.	Aldea Bacú, San Juan Ixcoy
Cooperativa Agrícola Integral AXOLA	Petatan
Asociación de Mujeres Eulalenses AMEDIPK	Santa Eulalia
Cooperativa Inter al Chojzunil R.L.	Aldea Chojzunil, Santa Eulalia
Cooperativa Cocolense R.L.	Aldea Cocola Grande, Santa Eulalia
Asociación de mujeres Akatekas Para el Desarrollo Integral ASMADI	San Miguel Acatan
Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral Rafaeleña, R.L.	San Rafael La Independencia
Cooperativa de Ahorro y Credito La Esperanza	San Juan Ixcoy

Fuente: Elaboración propia (Lucero, Yeni) en base a registros de ASOCUCH.

### 3.2 El Fomento de Proyectos Productivos y la Comercialización

ASOCUCH a través de las organizaciones locales de base, con el soporte del Proyecto de Desarrollo Rural de la Sierra de los Cuchumatanes PCUCH (1994-2000) y posteriormente del Proyecto de Desarrollo Sostenible de la Sierra de los Cuchumatanes PROCUCH (2001-2005) y ASOCUCH AMBIENTAL (2006-2011) financiados por la Embajada de Holanda (los primeros dos con contrapartidas del MAGA, apoyaban actividades productivas tradicionales campesinas, con poca tecnificación y un alto porcentaje era para autoconsumo.

Anteriormente no se analizaban las potencialidades productivas de la región.

Con la llegada de otros proyectos de la cooperación internacional, lograron apoyar la venta de la producción excedente con la contratación de un responsable de comercialización por algunas organizaciones, quienes hacía contactos comerciales con empresas privadas nacionales y agroexportadoras, sin embargo, en el mediano plazo se convirtieron en intermediarios, los comúnmente llamados coyotes.

El mercadeo entonces se hacía a prueba y error.

### **3.3 La Extensión Agropecuaria**

El sistema de extensión de ASOCUCH era de campesino a campesino y gracias al aporte de los diferentes proyectos cada organización de base era apoyada con un promotor agropecuario perteneciente al mismo municipio. Los promotores agrícolas eran formados y certificados por los diferentes proyectos y/o instituciones para ofrecer asesoramiento técnico a los agricultores.

El Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación (MAGA) tenía poca presencia en el Departamento de Huehuetenango, debido a la falta de personal permanente, razón por la cual no había vinculación entre ASOCUCH y las organizaciones locales de base con los extensionistas de esa institución.

### **3.4 La Promoción del Crédito Agropecuario**

El crédito agropecuario fue la razón de existir de las organizaciones locales de base agremiadas a ASOCUCH ya que era un subcomponente de los Proyectos PCUCH (1994-2000) y PROCUCH (2001-2005), el cual era orientado a actividades agropecuarias y trabajos artesanales; sin embargo, a raíz de que no tenían experiencia y en la gestión crediticia, su manejo de créditos era débil, presentando alta morosidad en la cartera de créditos.

Las organizaciones locales de base no tenían acompañamiento en la gestión de saneamiento de su cartera crediticia, que les permitiera un marco institucional saludable y condiciones adecuadas para un proceso de crecimiento.

Anteriormente ASOCUCH y las organizaciones locales de base no brindaban el servicio de educación financiera para sus asociados.

### **3.5 La Perspectiva de Género**



Para ASOCUCH el enfoque de género era un componente transversal requerido por los cooperantes, derivado de ello, el Proyecto Mujeres Rurales y Cambio Climático, financiado por el Fondo de Desarrollo Noruego (2014-2018), les apoyó con la formulación de su Política de Equidad de Género, la meta era lograr que al menos a un 40% de mujeres de cada proyecto participaran en las Juntas Directivas, sin embargo, solo se lograba que quizás entre un 25 a un 30% asumiera el cargo de vocal. Es importante indicar que en el año 2014 se inicia con la formulación de políticas de Género en las organizaciones locales de base.

Antes ASOCUCH impulsaba principalmente acciones de seguridad alimentaria en apoyo a las mujeres y sus familias, nunca consideraron la posibilidad de que los mismos productores o productoras pudieran invertir para implementar proyectos productivos que les generaran ingresos.

### 3.5 La Contribución al Desarrollo Económico Local (DEL)

Diez años atrás ASOCUCH gestionaba con los Gobiernos Municipales de la región, la inversión en proyectos ambientales exclusivamente; antes no creían que las municipalidades fueran a invertir en proyectos productivos, independientemente que fueran liderados por mujeres o por hombres.

Tanto ASOCUCH, como las organizaciones locales de base anteriormente tenían poca incidencia en los gobiernos municipales, y en éstos no existían políticas para el desarrollo económico local que respaldaran inversiones en proyectos productivos, ya que no eran parte del sistema oficial de planificación e inversión.

Anteriormente, ASOCUCH lograba hacer alianzas con otras instituciones y lograban hacer integraciones entre proyectos, pero las líneas de inversión no eran claras ya que no tenían herramientas que especificaran las inversiones de cada institución.

## 4. El Proceso de Intervención

### 4.1 El Diagnóstico Organizacional

ASOCUCH fue identificado como potencial socio implementador del PRODERT IXOQIB´ en el mes de octubre del año 2017, el diagnóstico organizacional mostró que la organización tenía experiencia desde el año 2001 en la ejecución de proyectos gubernamentales y de cooperación internacional relacionados con el cambio climático, biodiversidad, gestión de bosques y en la producción agropecuaria principalmente de ovinos, papa, café, cebolla y hortalizas.

El diagnóstico administrativo-financiero evidenció que ASOCUCH fue fortalecido por la empresa PricewaterhouseCoopers (PwC) en el marco del proyecto Clima, Naturaleza y Comunidades en Guatemala CNCG, financiado por USAID y liderado por Rainforest Alliance (2013-2017); de esa cuenta la organización actualiza y valida su Manual Administrativo Contable y de Control Interno e implementa las políticas de finanzas, contable, cadena de suministros, activos fijos y recursos humanos; también se identificó que la organización genera año con año sus estados financieros los cuales son conocidos y avalados por la Asamblea y son auditados externamente de forma anual desde el año 2007.

Por otro lado, los resultados del dictamen técnico, según los criterios de evaluación establecidos, demostró que ASOCUCH tenía las capacidades para participar como socio implementador con la visión de ser un socio estratégico del PRODERT IXOQIB´ debido a:

- a) La organización contaba con una larga trayectoria en la administración e implementación de proyectos para el fortalecimiento de capacidades productivas, financiados por el sector público y la cooperación internacional;
- b) Poseía recursos organizacionales, de infraestructura y logísticos, disponibles localmente para dar soporte, directo o indirecto, al proyecto;
- c) Era una institución de segundo nivel reconocida a nivel local, departamental y nacional, con reconocimiento internacional de los diferentes donantes con los cuales se había trabajado, tales como: La Agencia de Cooperación para el Desarrollo de los Estados Unidos (USAID por sus siglas en Inglés), el Fondo de Desarrollo Noruego, el Ministerio de Economía, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Embajada de Holanda, entre otros;
- d) Contaba con una Política de Equidad de Género;
- e) Poseía una gerencia técnica con experiencia en la gestión e implementación de los proyectos; y,
- f) Contaba con una base social sólida y amplio conocimiento del territorio.

## 4.2 El Convenio Marco de Partenariado

Uno de los aspectos que motivaron a firmar un Convenio con ASOCUCH fue que tanto HELVETAS y la organización compartían la misma visión de cambio, y, además el desempeño de funciones permanentes en el sistema de mercados, tales como asociatividad, asistencia técnica, crédito, etc., funciones que podían ser fortalecidas por el PRODERT IXOQIB´.

Adicionalmente, dados los resultados positivos del diagnóstico, ASOCUCH y HELVETAS acordaron la suscripción del Convenio Marco de Partenariado denominado “Desarrollo de los Sistemas de Mercado Seleccionados en el Departamento de Huehuetenango dentro del Marco de Implementación del Proyecto PRODERT IXOQIB´ (2018-2021).

El principal objetivo compartido estipulado en el convenio era la promoción de cambios sistémicos sostenibles y a escala, a través de múltiples actores en apoyo a las cadenas de valor con potencial en el Departamento de Huehuetenango, asumiendo el equipo técnico del proyecto un rol facilitador y ASOCUCH socio implementador/estratégico, tomando como guía el Ciclo de Partenariado y las Categorías de Cooperación de la Política de Partenariado de HELVETAS a nivel global.

El documento planteó resultados para ASOCUCH con relación a la población beneficiaria, de la forma siguiente:

- a) Mejores mercados identificados y desarrollados para los productos agropecuarios;
- b) Mayores inversiones estratégicas provenientes de créditos y contrapartidas de otros actores;
- c) Fomento de la asociatividad de tipo empresarial;
- d) Fortalecimiento de los servicios de extensión agropecuaria;
- e) Apoyo en la prevención y/o alerta temprana de los riesgos relacionados al cambio climático;
- f) Los (as) representantes de organizaciones locales de base y de redes empresariales participando en espacios de toma de decisión; y,
- g) Las redes empresariales transformadas en organizaciones formales y legales, incrementan su membresía y escalan sus capacidades productivas por medio de créditos comerciales, mejorando la calidad y mejor integración a los mercados.

Para HELVETAS se plantearon resultados en el fortalecimiento de ASOCUCH así:

- a) Promovida la membresía de ASOCUCH integrando nuevos socios provenientes de redes empresariales y de nuevas organizaciones conformadas.
- b) Promovido el empoderamiento económico de la mujer en las organizaciones locales de base de ASOCUCH, nuevas organizaciones y redes empresariales conformadas, logrando su participación activa en las iniciativas económicas y en la toma de decisiones en su hogar, comunidad y entorno empresarial.
- c) Lograr hacer sostenibles medios de financiamiento de ASOCUCH por medio del desarrollo de negocios entre y con organizaciones locales de base que integran las redes empresariales, logrando aportes de contrapartida en implementaciones del PRODERT IXOQIB´ que sustituyen aportes de HELVETAS, generando sostenibilidad y autonomía para las acciones de ASOCUCH.



## 4.3 El Fortalecimiento de Capacidades

### 4.3.1 Introducción del Enfoque de Desarrollo de Sistemas de Mercado (DSM)

Una de las primeras acciones que se realizaron con ASOCUCH fue la introducción del enfoque de desarrollo de sistemas de mercado o enfoque sistémico y con el uso del Diagrama DONA, se visualizó el sistema de mercado con sus múltiples actores y principales servicios de soporte a las cadenas de valor que se promovían en la región, tales como:

- a) Extensión agropecuaria;
- b) Asociatividad
- c) Asistencia técnica especializada;
- d) Acceso mercados;
- e) Servicios financieros (crédito)
- f) Información del clima;
- g) Innovación tecnológica; entre otros.



Un aspecto importante del análisis fue el determinar que ASOCUCH y las organizaciones locales de base desempeñaban un rol principal en la prestación de algunos de los servicios mencionados y su participación como facilitadores para servicios más específicos.

Del análisis también se reflexionó de manera conjunta el potencial productivo de la región Norte de Huehuetenango y la existencia de un entorno favorable para el desarrollo de determinadas cadenas de valor que fueran rentables, que pudieran generar ingresos y empleo para mujeres de la región, siendo éstas:

- a) Aves de postura;
- b) Ovinos;
- c) Miel;
- d) Papa;
- e) Cebolla;
- f) Café; y,
- g) Vegetales de exportación.

A excepción de las cadenas de valor de aves, los productores miembros de las organizaciones locales de base de ASOCUCH ya tenían experiencia en la producción de ovinos, miel, papa, cebolla, café y vegetales de exportación, lo cual hizo más fácil la introducción de innovaciones tecnológicas en la producción para el incremento de la productividad y la rentabilidad.

El mapeo de los actores también permitió identificar fuentes financieras que pudieran coinvertir en la implementación de proyectos productivos, siendo éstas:

- a) Los Gobiernos Municipales, con quienes ya se habían tenido proyectos piloto de inversión en proyectos productivos como contribución directa al desarrollo económico local (DEL) (2014-2017);
- b) Las mismas productoras organizadas o pertenecientes a redes empresariales, pensando en que la inversión propia los llevaría a un empoderamiento de sus proyectos, lo cual les motivaría a cuidarlos y a no abandonarlos; con el aporte de las productoras se garantizaba que también participaran en las capacitaciones en temas técnicos productivos, agronegocios y formación integral para el empoderamiento económico de la mujer;
- c) Bancos comerciales y cooperativas de ahorro y crédito; y,
- d) Algunas organizaciones locales de base de ASOCUCH, que ofrecían microcréditos en la región.

### **4.3.2 El Fortalecimiento de la Asociatividad**

Posteriormente, se promovió en ASOCUCH la Metodología de Redes Empresariales como un modelo de asociatividad de tipo empresarial, para que pequeñas productoras mejorara n sus negocios y se articularan a mercados de manera beneficiosa y sostenible, precisando los beneficios económicos y sociales que resultan de esta nueva forma de asociatividad.



#### **Beneficios Económicos:**

- a) Poder de negociación para la compra de insumos;
- b) Acceso a capacitación y tecnología apropiada;
- c) Consolidación del volumen de oferta de productos; y
- d) Reducción de costos de comercialización y poder de negociación de precios de venta;

#### **Beneficios Sociales:**

- a) Construcción de capital social;
- b) Generación de confianza de trabajar de forma colectiva;
- c) Promoción de la equidad de género;
- d) Incidencia en políticas públicas; y,
- e) Mejoramiento de la habilidad de gestión de proyectos sociales.

La estrategia de conformación de redes empresariales se motivó como un proceso con una duración de alrededor de 36 meses para llevar a productoras individuales hasta organizarlas para la comercialización, gestionando negocios rentables, en una secuencia de 7 fases:

- Fase 1 Análisis de Territorios, Cadenas de Valor y Oportunidades de Negocios
- Fase 2 Promoción, Selección y Alianzas Estratégicas entre Productores y Actores del Sistema
- Fase 3 Fortalecimiento Organizacional de la Red Empresarial
- Fase 4 Consolidación de la Confianza de la Red Empresarial
- Fase 5 Acción Estratégica para el Negocio Conjunto de la Red Empresarial
- Fase 6 Gestión del Negocio Conjunto de la Red Empresarial
- Fase 7 Formalización y Fortalecimiento de la Organización de Base de Redes Empresariales

El proceso de transferencia de la metodología y adopción para ASOCUCH no fue complicado, ya que tenían adelantadas 5 de 7 fases que orienta el proceso de articulación con enfoque de mercado de redes empresariales, al haber existido ya en la región, redes de redes conformadas en asociaciones y cooperativas, las organizaciones locales de base.

Derivado de lo anterior, la mayoría de las redes empresariales conformadas durante el proceso de intervención fueron vinculadas a las organizaciones de primer nivel ya existentes.

Como apoyo al proceso de fortalecimiento se diseñó y transfirió el curso presencial de Gestión Empresarial en Agronegocios, con el cual ASOCUCH creó capacidades en todas las mujeres que formaron parte de los Consejos Directivos y comisiones de comercialización de las redes empresariales.

Durante el proceso de intervención, llegó a Guatemala la pandemia del COVID-19, por lo que se diseñó el curso en una modalidad virtual, transfiriéndose la Metodología E-learning de Gestión de Agronegocios y Redes Empresariales, con el uso de una aplicación móvil denominada Red Agronegocios.

### **4.3.3 El Fortalecimiento de la Extensión Agropecuaria**



El proceso de fortalecimiento del servicio de extensión agropecuaria consistió en impulsar el modelo de extensión del proyecto, el cual consistía en formar a dos promotores agropecuarios por cada red empresarial (cada red empresarial era conformada de entre 12 a 35 productoras), el que ASOCUCH y las organizaciones locales de base lo adoptaron muy fácilmente dada la semejanza a su sistema de extensión “de campesino a campesino”.

El modelo de extensión adaptado al contexto permitió abarcar a todas las productoras agropecuarias vinculadas a las redes empresariales. Un aspecto muy interesante del fortalecimiento del servicio de extensión agropecuaria fue el hecho de involucrar a

mujeres promotoras agropecuarias, ya que años atrás el servicio era brindado por hombres en su mayoría.

La formación de las promotoras agropecuarias se realizó mediante una metodología vivencial participativa para asegurar la oferta de servicios de calidad, como apoyo al este proceso se diseñaron y transfirieron Manuales de Manejo Técnico para cada una de las cadenas de valor promovidas en la región.

Como valor agregado durante la intervención se impulsaron innovaciones tecnológicas en la producción pecuaria, como la introducción de accesorios para la provisión de alimento y agua, y herramientas para el control de ambiente dentro de las instalaciones; y, adicionalmente se diseñó y transfirió la metodología de enseñanza y aprendizaje sobre Cambio Climático, conteniendo prácticas y tecnologías ambientales de adaptación y mitigación a los efectos del cambio climático para productos agropecuarios.

Un aspecto relevante que se dio durante el proceso de fortalecimiento de los servicios de extensión agropecuaria fue que en el año 2019 el MAGA contrató a más de cien extensionistas permanentes (33 a nivel departamental) y de esa cuenta empezaron a vincular al proceso de extensión agropecuaria, siempre con el inconveniente que los recursos eran escasos para cubrir aspectos logísticos, por lo que el modelo de extensión de campesino a campesino continuaba siendo la mejor opción. Durante ese período se fortalecieron las coordinaciones de ASOCUCH con las Agencias Municipales de Extensión Rural (AMER)/MAGA lo cual fortalece el sistema de extensión del departamento de Huehuetenango

El contexto en la región cambió debido a la pandemia del COVID-19, por lo que durante la implementación del proyecto se tuvieron que crear capacidades en los promotores agropecuarios y los extensionistas del MAGA sobre higiene sanitaria para prevenir el virus, para lo cual se diseñó y transfirió la Metodología de Enseñanza y Aprendizaje “Higiene Sanitaria para Prevenir la Pandemia del COVID-19.

#### **4.3.4 El Fortalecimiento de la Gestión Crediticia**

Este proceso inició con la sensibilización en finanzas inclusivas, lo que significó promover el financiamiento a mujeres productoras en situación de vulnerabilidad y fomentar en ellas el ahorro ordinario y el ahorro para la inversión en proyectos agropecuarios.

El fortalecimiento de la gestión crediticia de las organizaciones locales de base de ASOCUCH consistió en la actualización de la política y reglamento de créditos, adecuando los productos crediticios con un enfoque de financiamiento de actividades agrícolas y pecuarias.

También se brindó apoyo para el mejoramiento de la gestión crediticia, específicamente en el análisis de la morosidad y saneamiento, funcionamiento y estructura operativa, administración de liquidez y la gestión institucional para el pago de remesas.

Adicionalmente, se diseñó y transfirió la Metodología E-learning de Educación Financiera, con el objetivo de promover el incremento del ahorro y la inteligencia en la gestión de los préstamos.

#### **4.3.5 El Empoderamiento Económico de la Mujer**

El proceso de fortalecimiento en este tema inició con la sensibilización sobre equidad de género y el empoderamiento económico de la mujer, creando condiciones favorables para vincular a las mujeres en cadenas de valor que pudieran ser manejadas desde sus hogares, teniendo claro que no se puede empoderar a una mujer mientras no genere ingresos propios.

De esa cuenta se motivó a ASOCUCH a enfocar la equidad de género hacia un verdadero empoderamiento económico de la mujer, mediante la gestión de financiamiento para la implementación de proyectos productivos liderados por mujeres.

ASOCUCH logró que las productoras pertenecientes a redes empresariales buscaran diferentes fuentes de financiamiento para implementar sus proyectos, los que provenían de ahorros propios, préstamos a nivel familiar y/o microcréditos provenientes de organizaciones financieras.



El proyecto también promovió el liderazgo positivo de las mujeres y su participación en espacios de toma de decisión a todo nivel, desde un nivel familiar, los negocios, hasta un nivel político y se diseñó y transfirió la metodología para la formación sobre género y empoderamiento económico de la mujer, con la cual se brindó formación integral a las mujeres desde la familia, promoviendo sobre todo el respeto de los derechos humanos para prevenir la violencia contra la mujer por medio de campañas de sensibilización.

El fortalecimiento para ASOCUCH también consistió en la actualización de su Política de Género e Inclusión Social (2019-2023), cual establece la complementariedad entre hombres, mujeres y juventud, además orienta el que hacer de ASOCUCH y sus organizaciones locales de base para aportar efectivamente a la equidad de género y la inclusión social desde los hogares de los asociados y motiva la participación y decisiva de las mujeres a todo nivel.

#### **4.3.6 La Contribución al Desarrollo Económico Local (DEL)**

Para hacer sostenibles los medios de financiamiento de ASOCUCH y de sus organizaciones locales de base para apoyar la implementación de proyectos productivo-comerciales, especialmente liderados por mujeres, el proyecto en su rol facilitador, inició un proceso de incidencia ante las autoridades municipales de la región, logrando las primeras coinversiones (aportes de contrapartida), con lo cual se inicia una nueva modalidad para contribuir con el desarrollo económico local; estos aportes se canalizan por medio de las Direcciones Municipales de la Mujer (DMM) Las Comisiones de Fomento Económico, Turismo, Ambiente y Recursos Naturales (COFETARN), las Oficinas Municipales de Desarrollo Económico Local (OMDEL), y las Oficinas de Producción

El PRODERT IXOQIB´ apoyó la formulación de políticas públicas en municipios que coinvirtieron en proyectos productivos-comerciales (Aguacatán, Santa Eulalia, Chiantla, Todos Santos Cuchumatán). Las políticas públicas se constituyeron en un instrumento orientador a los consejos municipales para impulsar acciones e intervenciones que mejoren las condiciones de atracción de la inversión, el fomento y el desarrollo económico de los municipios, promoviendo la asignación presupuestaria en los POA institucionales municipales.



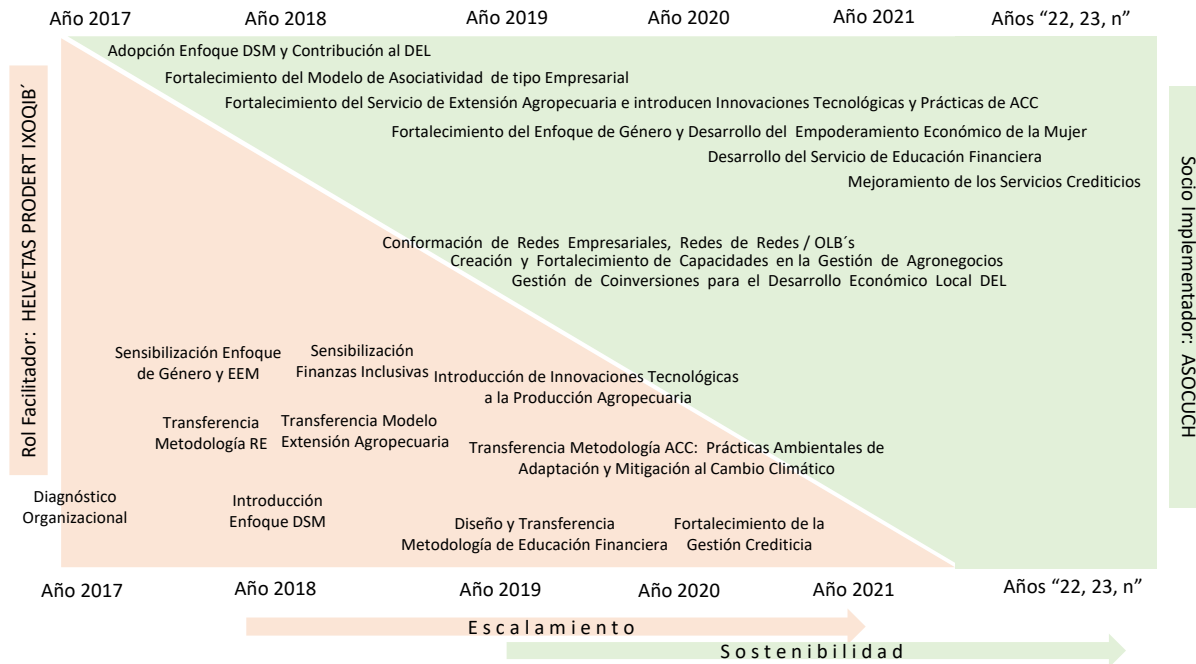
Las políticas públicas formuladas se vincularon al Plan Nacional de Desarrollo (Katún, Nuestra Guatemala 2032), específicamente al Eje “Riqueza para todas y todos”, integrando ejes que contribuyen desde lo local a cumplir con los lineamientos y metas que, en el contexto de los municipios se consideran oportunos y vinculantes con las problemáticas municipales identificadas en los diagnósticos realizados para la formulación de las políticas.

#### **4.4 El Rol de los Actores Principales y el Proceso de Intervención a través del Tiempo**

En la gráfica a continuación se visualiza la intervención del equipo técnico del PRODERT IXOQIB´ en su rol facilitador, transfiriendo enfoques y metodologías, observándose las acciones en el centro de la imagen, que fueron de mayor a menor participación a lo largo de los años.

Por otro lado, ASOCUCH en su rol de socio implementador, con la adopción de enfoques y metodologías y su accionar en el centro de la imagen, que van de menor a mayor participación a lo largo de los años, con lo cual se proyecta escalabilidad y sostenibilidad de los procesos.

### Ilustración 1 El Rol de los Actores Principales y el Proceso de Intervención a través del Tiempo



Fuente: Elaboración propia (Lucero, Yeni) en base a revisión documental y resultados de la investigación de campo.

## 5. La Situación Actual

Los cambios y/o mejoras identificadas en ASOCUCH y las organizaciones de base (OLB's), relacionados con la adopción de enfoques y a la prestación de sus servicios, como resultado del proceso de intervención del PRODERT IXOQIB´ fue diferente para cada una de ellas y se describen a continuación:

### 5.1 Gestión con Enfoque de Desarrollo de Sistemas de Mercado (DSM) e Incidencia para el Desarrollo Económico Local (DEL)

ASOCUCH, adoptó el enfoque de desarrollo de Sistemas de Mercado (DSM), y ahora analiza el sistema de mercado en su conjunto, analiza los actores que facilitan el desarrollo de las cadenas de valor con potencial de la Región Norte de Huehuetenango, dejando de apoyar la producción de otros cultivos sin potencial productivo y sin demanda plenamente identificada.

Adicionalmente, ASOCUCH ahora tiene la habilidd de hacer incidencia para que gobiernos municipales, organizaciones públicas y privadas, y agencias de cooperación internacional, inviertan en proyectos productivo-comerciales y de esta forma contribuyen directamente con el desarrollo económico local (DEL). El principal resultado que logró ASOCUCH con el enfoque de desarrollo de sistemas de mercado (DSM) es sustituir los aportes financieros del PRODERT IXOQIB´, generando de esta manera sostenibilidad y autonomía en sus acciones.

*“Ahora tenemos bien claras las cadenas de valor que hay que fortalecer en la región...” Sergio Alonzo, Gerente Técnico de ASOCUCH.*

*“Antes ASOCUCH no pensaba en que las municipalidades fueran a invertir en proyectos productivos...” Sergio Alonzo, Gerente Técnico de ASOCUCH.*

*“Nosotros le vamos a dar seguimiento a todo el apoyo que el proyecto brindó...” Miguel Figueroa, Gerente de ASOCUCH.*

## 5.2 La Gestión con Enfoque de Agronegocios (asociatividad/asistencia técnica, gestión empresarial)

ASOCUCH ahora promueve la metodología de redes empresariales y sus acciones con las redes empresariales y otros grupos organizados con enfoque de agronegocios, que van desde el fortalecimiento de la asociatividad de tipo empresarial, la formación en gestión de agronegocios y actualmente juega un rol facilitador en la vinculación con mercados inclusivos, teniendo claro actualmente que su contribución debe de ir orientada a más a aspectos logísticos de la comercialización.

*“El proyecto va a terminar y nosotros vamos a seguir conformando dos o tres cooperativas necesarias para que se enfoquen directamente en la comercialización...” Sergio Alonzo, Gerente Técnico de ASOCUCH.*



Por otro lado, las organizaciones Asmadi, Adinut, Adecaf, Adat, Adipy, Cooperativa Rafaeleña, Cooperativa Joya Hermosa, Paquixeña, Icuзонdehue, Cooperativa Axolá, Acordi, Cooperativa Cocolense y Cooperativa Chojzunil, ahora gestionan su accionar con enfoque de agronegocios; estas OLB's también fortalecen la asociatividad de tipo empresarial, y promueven la formación en gestión de agronegocios.

Los servicios de extensión agropecuaria de ASOCUCH y las organizaciones mencionadas se fortalecieron, ahora brindan asistencia técnica por medio de 1 técnico agropecuario en cada una de las regiones de ubicación de las OLB's y, además, a través de 2 promotores agropecuarios por cada red empresarial a nivel local, es decir, los servicios están más cercanos a las áreas productivas, ya que cada red empresarial está conformada de entre 12 hasta 35 agricultores.

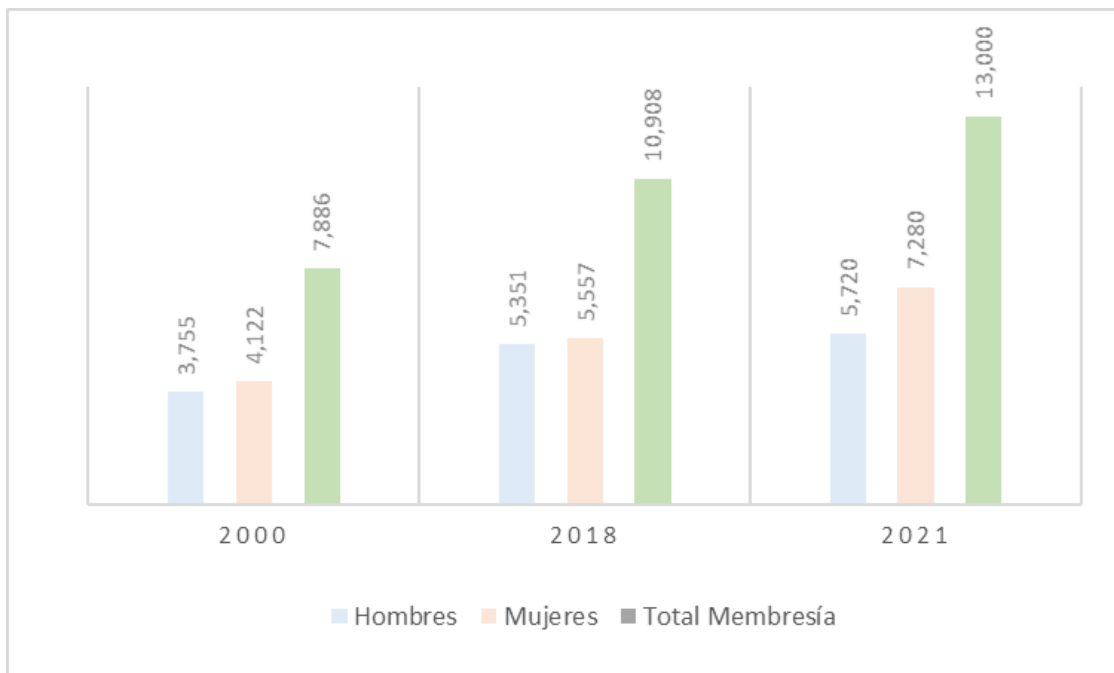
La participación de la mujer como promotoras agropecuarias es un aspecto muy relevante hoy día, ya que antes solamente se formaban a hombres para brindar los servicios de extensión.

**“Da gusto ver a una mujer ahora con su botiquín haciendo la promotora...”, Sergio Alonzo Gerente Técnico de ASOCUCH.**

Aunado al fortalecimiento del servicio de extensión, actualmente ASOCUCH y las OLB´s incorporan algunas innovaciones agropecuarias, tales como: Implementación de cribas con el proyecto del café, bebederos automatizados, uso de tutores de bambú, procesamiento de abono orgánico entre otros, para el incremento de la productividad y rentabilidad, y fortalecen algunas prácticas ACC, tales como: Cortinas en invernaderos; fertirriego; manejo y disposición de envases vacíos de plaguicidas; uso del hidrómetro; equipo de protección personal; y, manejo integrado de plagas MIP.

Con el fortalecimiento de los servicios de ASOCUCH y de las OLB´s se incrementó la membresía a 13,000 asociados para el año 2021 (65%) y la participación de las mujeres creció en un 76% como se muestra en la gráfica a continuación en las barras de color anaranjado claro.

**Gráfica 1 Membresía de las Organizaciones de Base (OBL´s) de ASOCUCH (2000-2021)**



Fuente: Elaboración propia (Lucero, Yeni) con base a estadísticas ASOCUCH.

**“Ahora se busca que todos los productores individuales u organizados en redes empresariales se asocien o agremien a las organizaciones de base...” Sergio Alonzo, Gerente Técnico de ASOCUCH.**



### 5.3 Desarrollo del Servicio de Educación Financiera

Actualmente tanto ASOCUCH y las OLB's (Asmadi, Adinut, Adecaf, Adat, Adipy, Cooperativa San Bartolo, Cooperativa Rafaeleña, Cooperativa Joya Hermosa, Cooperativa Paquixeña y Cooperativa Axolá), proveen el servicio de educación financiera, con la que ahora promueven el incremento del ahorro y la buena gestión de los préstamos agropecuarios.

### 5.4 El Mejoramiento de la Gestión Crediticia

Las organizaciones Asmadi, Adat, Cooperativa San Bartolo, Cooperativa Rafaeleña y Cooperativa Joya Hermosa, mejoraron su gestión crediticia, ahora cuentan con un marco institucional saludable y condiciones adecuadas para su crecimiento por medio del otorgamiento de créditos adecuados para financiar actividades agrícolas y pecuarias de pequeñas productoras.

### 5.5 Gestión con Enfoque de Género y Empoderamiento Económico de la Mujer

ASOCUCH pasó de una perspectiva de enfoque de género a implementar ahora una estrategia para el Empoderamiento Económico de la Mujer, la cual fue plasmada en su Política de Género e Inclusión Social y alineada a su Plan Estratégico (2019-2023).

Antes las mujeres participaban únicamente como beneficiarias de los proyectos, ahora el liderazgo y la capacidad de influir de las mujeres pertenecientes a las organizaciones miembros de ASOCUCH está fortalecido, teniendo como principal cambio la inclusión de la mujer en juntas directivas de las redes empresariales pertenecientes a Asmadi, Adat, Adipy, Cooperativa Joya Hermosa, Cooperativa Paquixeña, Cooperativa Axolá, Acordi y Cooperativa Chojzunil.



La participación en las mujeres de la región Norte de Huehuetenango ahora también se ve reflejada en otros espacios de toma de decisión y de gestión tales como, las Direcciones Municipales de la Mujer en los Municipios de Chiantla, Todos Santos Cuchumatán, Santa Eulalia, así como en las Comisiones de Fomento Económico, Turismo, Ambiente y Recursos Naturales (COFETARN) y en los Consejos Municipales de Desarrollo (COMUDES).

***“Antes no teníamos el enfoque empresarial, era más de seguridad alimentaria...”, Sergio Alonzo, Gerente Técnico de ASOCUCH.***

***“Ahora las mujeres tienen que generar ingresos, sino no se empoderan...”, Sergio Alonzo, Gerente Técnico de ASOCUCH.***

La tabla a continuación hace visible los cambios y/o mejoras que se dieron en ASOCUCH y sus organizaciones de base como resultado de la intervención del proyecto, las casillas marcadas en color verde significan que hubo cambios o mejoras en la organización, las casillas en blanco significan que no hubo ningún cambio o mejora.

**Tabla 2 Cambios y/o Mejoras en ASOCUCH y las Organizaciones Locales de Base (OLB´s)**

Organización	Gestión con Enfoque DSM e Incidencia para el DEL	Gestión con Enfoque de Género y EEM	Gestión de Agronegocios (asociatividad/asistencia técnica, gestión empresarial)	Servicios de Educación Financiera	Gestión Crediticia Enfocada al Financiamiento de actividades agropecuarias
ASOCUCH					
Asociación de Mujeres Akatekas para el Desarrollo Integral ASMADI					
Asociación de Desarrollo Integral Unión Todosantera ADINUT					
Asociación de Campesinos Forestales Buena Vista ADECAF					
Asociación de Agricultores Tinecos ADAT					
Asociación de Desarrollo Integral Productivo Yamanonh ADIPY					
Cooperativa Agropecuaria y de Servicios Varios San Bartolo, R. L.					
Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito Rafaeleña, R. L.					
Cooperativa Agrícola de Servicios Varios Joya Hermosa de las Tres Cruces, R. L.					
Cooperativa Integral Agrícola Paquixeña Cuchumateca, R. L.					
Asociación de Desarrollo Integral Comunitario de la Región Norte de Huehuetenango Iczondehuc					
Cooperativa Agrícola Integral Axolá, R. L.					
Asociación de Comunidades Rurales para el Desarrollo Integral ACORDI					
Cooperativa Integral Agrícola Cocolense, R. L.					
Cooperativa Agrícola y de Servicios Varios Chojzunil, R. L.					
Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito El Altiplano Mam, R. L.					
Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito Flor Milpense, R. L.					
Asociación de Mujeres Eulalenses para el Desarrollo Integral Pixan Konob´ AMEDIPK					
Asociación de Silvicultores de Chancol ASILVO CHANCOL					
Cooperativa Integral Agrícola Flor Guadalupeana Bacuense, R. L.					

Fuente: Elaboración propia (Lucero, Yeni) en base a revisión documental y resultados de la investigación de campo.



## 6. Lecciones Aprendidas

- Una sólida base social y liderazgo reconocido de las organizaciones hace que la comprensión de nuevos enfoques y metodologías de trabajo sean más fáciles de adoptar, con lo cual la posibilidad de escala de las acciones es más alta.
- Para el desarrollo de capacidades de actores del sistema (entes rectores) las metodologías deben ser adaptadas al contexto de la región, de lo contrario no se logra comprensión y apropiación de éstas, especialmente en un país como Guatemala con gran diversidad cultural y de arraigadas costumbres.
- Una fase de sensibilización previa es necesaria para introducir nuevos enfoques y metodologías de trabajo en organizaciones locales de desarrollo, con lo cual se evita conflictos y resistencia al cambio.
- Implementar proyectos con enfoque sistémico propicias alianzas entre diferentes actores y promueve coinversiones para promover el desarrollo económico local.
- Los servicios de desarrollo rural deben de ser innovados y deben tener una visión empresarial, lo que promueve la asociatividad y garantiza sostenibilidad a las organizaciones, haciéndolas más atractivas a los beneficiarios de los proyectos.
- Contar con equipo técnico local que acompañe el proceso, con pertinencia cultural y comprensión de las dinámicas de la región, y equipo técnico de la organización a fortalecer con las mismas características, facilitan la interacción y es un factor determinante para alcanzar el éxito de la intervención de los proyectos con enfoque sistémico.
- Innovaciones tecnológicas y prácticas de adaptación y mitigación al cambio climático deben promoverse de manera simultánea a la vez que son fortalecidas las capacidades de las organizaciones locales.
- El plazo de implementación de un proyecto que pretende cambios sistémicos y resultados de impacto, deben ser más largos que los proyectos usuales con un ciclo de 3 a 5 años, puesto que los procesos a través de actores del sistema son más pausados que una intervención directa, porque se deben de crear y fortalecer las capacidades de los actores locales y entes rectores claves del desarrollo.
- El trabajo con el involucramiento directo de organizaciones con base comunitaria facilita el escalamiento de las acciones planteadas en un proyecto y asegura la continuidad de los procesos en el mediano y largo plazo.

Esta publicación ha sido posible gracias a:

**PRODERT – IXOQIB´**  
*Apoyando la Generación de Ingresos de  
Redes Empresariales del Altiplano Occidental*

Con el apoyo de:



Más información en:

**HELVETAS Swiss Intercooperation Guatemala**

4ª. calle 29-50, zona 7; Ciudad de Quetzaltenango, Quetzaltenango

Teléfonos: +502 7767-1569 / 7767-5569 / 7767-7861

[helvetas.guatemala@helvetas.org](mailto:helvetas.guatemala@helvetas.org)    [www.helvetas.org/es/guatemala/](http://www.helvetas.org/es/guatemala/)