

PROCESO ORGANIZATIVO, EMPRESARIAL Y POLÍTICO DEL CONGLOMERADO DEL MARAÑÓN EN LA ZONA SUR DE HONDURAS



Sistematización de la Experiencia sobre la Cadena de
Valor del Marañón en la Región Sur de Honduras

AGRADECIMIENTOS

Esta experiencia ha sido posible gracias a la cooperación financiera de CUSO International, VECO-MA, Trócaire, Christian Aid, Finn Church Aid, Pan Para el Mundo, entre otras. Se agradece específicamente a las y los miembros de la Federación de Marañoseros del Sur. FEMASUR, que han sido protagonistas de este proceso, con el acompañamiento sostenido del Centro de Desarrollo Humano. CDH.

La realización, edición e impresión de la presente sistematización ha sido posible gracias al apoyo técnico y financiero de CUSO International, a través del Proyecto Gestión de Cooperación y Voluntariado.



Centro de Desarrollo Humano. CDH.

Colonia Matamoros, Circuito Gallegos, Calle Santander, Casa #2919.

Tegucigalpa M.D.C, Departamento de Francisco Morazán; Honduras.

www.centrocdh.org



CUSO International

Colonia Matamoros, Ave. La Coruña, Edificio No. 82.

Unidad de Apoyo al Programa de Cooperación Canadiense.

Tegucigalpa M.D.C, Departamento de Francisco Morazán; Honduras.

www.cusointernational.org

Se permite la reproducción total o parcial del texto, sin fines de lucro, siempre y cuando sea citada la fuente.

Facilitación y Redacción: Pamela Santos y Hervé Rainouard.

Revisión: Adelina Vásquez; Directora Ejecutiva CDH

Equipo Sistematizador:

Pamela Santos y Hervé Rainouard: Equipo consultor

German Geofredo Reyes: Coordinador Programa Desarrollo Territorial Ámbito Rural y Ciudades Intermedias

Héctor Gerardo Herrera: Coordinador del Componente de Gestión Política, CDH-Sur

Fotografías: Equipo CDH

Primera edición: Febrero 2015

Diseño e Impresión: Profesionales de Honduras



INDICE

Introducción	1
I. Antecedentes	3
II. Estrategia organizativa de desarrollo empresarial y político gremial	6
A. Marco de Gestión Inicial	6
B. Definición Política y Conformación del Conglomerado	8
C. Definición del Modelo de Desarrollo Empresarial e instancia de Gestión Político-Gremial. FEMASUR	10
III. Alcance del Modelo de asociación	13
IV. Factores de crecimiento o decrecimiento: cambios y perspectivas	19
V. Hacia un proceso de revitalización empresarial, con formación de capacidades hacia el desarrollo	21
VI. Lecciones aprendidas	25

INTRODUCCIÓN

El Centro de Desarrollo Humano (CDH) realiza la presente sistematización de experiencias buscando rescatar los acontecimientos históricos sucedidos en el contexto del proceso organizativo del Conglomerado, hasta la fase de configuración y posicionamiento de la Federación de Marañoneros-as del Sur (FEMASUR), con el interés primordial de visibilizar el alcance de las acciones desde el proceso organizativo, la formación y conformación empresarial y el rol articulador del eje de gestión político-gremial, que marcan los procesos de la constitución, lucha, transformación y determinación de la estructuración de la Cadena de Valor del Marañón en la región sur, donde tiene influencia el CDH.

La sistematización hace un recorrido por el modelo de organización gremial, que sirve como base para la asociatividad de las y los campesinos-as de esta región y su interés en el aseguramiento básico de la alimentación familiar, a través de la promoción e implementación de un modelo de gestión productiva que asegure los ingresos necesarios para sostener la economía de las familias, que a su vez guarde armonía con el medio ambiente, que procure el desarrollo local y fortalezca las organizaciones comprometidas con el mismo.

El presente documento destaca la historia del proceso de fortalecimiento organizativo y procesos de cohesión social de los-as campesinos-as organizados en la zona sur de Honduras en su rol de productores-as, procesadores y comercializadores de marañón. Como indicado anteriormente, muestra el camino recorrido del Conglomerado de Marañoneros-as, hasta la constitución de la FEMASUR, y las dificultades asociativas enfrentadas desde los acontecimientos que marcaron su origen como productores-as, su conformación asociativa y los avances en términos de gestión e incidencia política, que permiten oportunamente, definir un horizonte y perspectiva de trabajo para llegar a configurar y articular los eslabones del nivel de productores-as, procesadores-as y comercializadores-as de marañón, que ahora tiene su expresión de Cadena de Valor del Marañón de la Zona Sur.

Un elemento determinante que destaca en el proceso y que resulta esencial para los avances y alcances logrados, ha sido la cultura del voluntariado, que en cada una de las fases de construcción de la experiencia es notable. Resulta un valor sustantivo, propio de la plataforma gremial campesina, donde sobresale un interés muy particular, el bien común de la familia gremial campesina, como referentes históricos de los procesos de la reforma agraria, que reconocen y aprecian el valor de la organización, como parte de su historia de vida, y que para la experiencia representa un valor que impregna la experiencia.

Es importante destacar, que la experiencia se construye, a través del apoyo consciente de organizaciones como CUSO International, VECO-MA, Trócaire,

En total, según el documento estratégico de la federación, son 146 organizaciones de base (143 EACP, 3 Cooperativas agropecuarias) integradas en 9 organizaciones de segundo grado (EACTS), y estas a la Federación de Marañoneros del Sur-FEMASUR. En todos los niveles, las organizaciones cuentan con sus estatutos.



Christian Aid, Finn Church Aid, Pan Para el Mundo, Visión Mundial, CARITAS, y el acompañamiento sostenido del CDH, entre otras. En términos de resultados, la Cadena de Valor logra posicionarse como una estrategia de vida para las familias campesinas involucradas. Significa que a partir del relacionamiento institucional con la comunidad cooperante, las-las campesinos-as de esta región, logran dar a conocer su interés y expectativas de vida, con respecto al marañón; mismo que en el transcurso del tiempo llega a convertirse en un factor importante del modelo ampliado y resiliente de agricultura campesina, que permite complementar procesos productivos, especialmente bajo la perspectiva de un rubro generador de ingresos a escala. En general, se convierte en una estrategia de vida, dado el contexto de pobreza de la zona, así como la falta de oportunidades para las familias involucradas.

El documento responde a un proceso de consultoría determinado por CUSO INTERNACIONAL en Honduras como parte de los insumos para la construcción de una estrategia nacional para potenciar el voluntariado, que en el caso de la experiencia, constituye un determinante esencial. El mismo presenta el inicio, el contexto intermedio y actual, desde las vivencias de las y los productores-as de marañón que integran la FEMASUR y que representa la instancia de representación gremial del Conglomerado de Marañoseros-as de la Zona Sur, que dada su transformación en Cadena de Valor, potencializa de manera particular el campo empresarial de la agroindustria del marañón.

A través de entrevistas a líderes y lideresas de las asociaciones, desarrollo de grupos focales y entrevistas en profundidad a familias en sus parcelas o fincas de marañón, se recolectó la información necesaria para la estructuración del presente documento que constituye un complemento de las diferentes investigaciones que tiene en su haber el CDH.

El documento muestra los principales hallazgos de la siguiente manera:

- 1- Conceptualización de la experiencia: Objeto y objetivo de la experiencia eje de Sistematización.
- 2- Proceso Organizativo: *Ruta organizativa, cohesión social, aspecto político gremial y cultura del voluntariado.*
- 3- Descripción del proceso de intervención y sus elementos de contexto. Situación final frente al contexto.
- 4- Mapeo de actores involucrados.
- 5- Línea de tiempo de la Federación.
- 6- Descripción de la situación inicial, media- actual y sus elementos de contexto.
- 7- Proceso empresarial: formación de capacidades hacia el desarrollo.
- 8- Las lecciones aprendidas.

“Nosotros podemos decir que CDH es la mano derecha de nosotros. De CUSO sé que después de que se retiró VECOMA seguimos teniendo apoyo de CDH-CUSO en los procesos del seminario de formación de CDH financiado por CUSO el cual pues ha dado buen éxito porque nos ha ayudado a hacer la unificación entre las organizaciones. Ha habido grandes jornadas en las bases, por ejemplo allá en la oficina de nosotros en las ESTRÁVALLE. Tenemos la oficina en San Lorenzo ahí ha dado varias jornadas y no es a los mismos, le dan a varios grupos”



1 ANTECEDENTES

La Región Sur de Honduras tiene un valioso potencial social y productivo. Desde el punto de vista social, ha sido promotor y catalizador de modelos importantes de organización y articulación de actores clave de referencia y trascendencia nacional (el sistema cooperativo, por ejemplo). Este tipo de experiencias, marca positivamente el trabajo productivo del sector campesino organizado a partir de experiencias como la de la reforma agraria. Justamente este tipo de base social gremial, es la que ha inspirado procesos productivos generadores de ingresos, tal como la agroindustria del marañón, que representa una opción sustantiva para la economía campesina de la zona sur y que ha tenido diferentes momentos que marcan etapas clave para su desarrollo.

Sin duda que el contexto de los años 70s marca un hito esencial en la historia del desarrollo del cultivo del marañón en la zona sur de Honduras. Desde el año 1.970 el Instituto Nacional Agrario (INA) introdujo este rubro del Brasil con la intención de cultivarlo con las organizaciones campesinas de la zona y posteriormente instalar capacidad de procesamiento para la transformación del producto y su posterior comercialización. Sin embargo, estos objetivos no se concretaron. El INA, como ente facilitador de las acciones, retira de manera anticipada su proyecto y deja inconcluso los procesos previstos.

Al retirarse el INA las-os campesinos-as quedaron con grandes extensiones de cultivo de marañón sin asistencia técnica, ni posibilidades de comercialización, por lo que no lograron estructurar la cadena de valor. Ante este panorama, las y los productores-as se deshicieron de gran parte de sus fincas (cortaron y/o quemaron sus plantaciones de marañón). Una minoría de las familias conservaron parte de sus plantaciones y son las que, después de explorar diferentes opciones, pudieron definir alternativas para su aprovechamiento que ha transitado por diversas fases en su desarrollo productivo.

Uno de los momentos clave y de trascendencia para la industria del marañón es justamente la coyuntura de entrada del Programa VECO-MA de Bélgica a Honduras. El CDH, en este caso, contribuyó con un estudio situacional a nivel de la zona sur y centro de Honduras mediante el cual se llega a plantear, entre otros, el diseño y desarrollo de la propuesta de organización del Conglomerado del Marañón en la zona sur del país.

El estudio se llevó a cabo en el mes de Marzo de 2006. Es a partir de las líneas de propuesta indicadas que VECO-MA en conjunto con el CDH precalifican al sector del marañón como uno de los potenciales productivos más importantes del país, proyectando la perspectiva de su organización como cadena productiva, con las organizaciones gremiales de base campesina involucradas.

VECO-MA una vez determinadas las prioridades de su Programa en Honduras, establece una alianza con el CDH para acompañar el diseño e implementación del plan de acción para la estructuración del Conglomerado de Marañón en la Zona Sur.



Cabe destacar que esta iniciativa, desde la institucionalidad del CDH, se considera como una oportunidad altamente estratégica y pertinente, considerando el marco estratégico institucional que el CDH prioriza como campos programáticos de atención el área de construcción de ciudadanía y de medios de vida. Por lo tanto, la iniciativa organizativa del Conglomerado combinaría en la práctica procesos de construcción de ciudadanía, con énfasis en procesos de formación de capacidades en organización y cohesión social, así como gestión política, que se complementarían con estrategias para la potenciación de una base productiva económica y generadora de ingresos.

Un elemento articulador de los procesos, está relacionado con una mística de cooperación horizontal, de voluntariado campesino, que representa un valor intrínseco de la organización gremial, con niveles de sensibilidad histórico, marcado por los importantes procesos de reivindicación en el marco de los modelos de gestión de la reforma agraria.

El CDH en el marco de la coyuntura indicada y, considerando la problemática de empleo en la zona, la vulnerabilidad de la economía campesina, los efectos del cambio climático, y en específico la situación de las y los productores-as de marañón, decide aprovechar la experiencia piloto de los años '70 y utilizarla como un medio para construir ciudadanía, procesos y experiencias de cohesión social. Esto, de cara a potenciar una perspectiva de desarrollo empresarial solidaria, orientar sus capacidades institucionales a acompañar apuestas de desarrollo económico local y familiar, y combinar el potencial y posicionamiento político de las organizaciones gremiales del sector campesino, entre otros.

En el marco de la estrategia establecida, se contempla desarrollar el eje de gestión e incidencia política, cuya base esencial es el voluntariado, como factor determinante de cohesión social, teniendo como visión compartida la unidad de la familia campesina, en la perspectiva del logro del bien común para el colectivo gremial.

Objetivos y Estrategias del Sector Público Agrícola en la década de los Años Ochenta en Honduras

OBJETIVOS DE LAS POLITICAS

1. Protección y desarrollo de cultivos, industria agrícola, ganadera y minera
2. Organización y sostenimiento de las escuelas de agricultura, ganadería y minería
3. Reglamentación y distribución de tierras nacionales, bosques y aguas
4. Todo lo relativo a colonización e inmigración con fines agrícolas
5. Promoción de caza y pesca en pequeña escala
6. Dirección y administración de los establecimientos públicos del ramo
7. Vigilancia y reglamentación de la plataforma continental
8. Utilización de aguas fluviales, irrigación y drenajes

ESTRATEGIAS PRODUCTIVAS

1. Proyectos de Desarrollo Rural Integrado para enfrentar pobreza rural
2. Apoyo a los esfuerzos para la producción de granos básicos y ciertos cultivos de exportación
3. Prestación de servicios de apoyo a los agricultores en: crédito, asistencia técnica, comercialización y capacitación de preferencia a beneficiarios de la Reforma Agraria
4. DRI: 1.PRODERO, 2.PRODESBA, 3.Jamastrán, 4.Yoro, 5..Margoas, 6.La Paz-Intibucá, 7.PROCOINY

<http://www.landcoalition.org/>



Hacia el 2007, con el trabajo propuesto e iniciado con el CDH, se marca un nuevo resurgir del cultivo, siendo el eje estratégico primordial de impulso la organización del sector, basada primordialmente en el ejercicio del voluntariado. El objetivo de esta nueva oportunidad se centró en el diseño e implementación de un modelo organizativo que potenciara el desarrollo productivo agroempresarial a partir de la construcción de un modelo de gestión política, basado en la experiencia gremial de las organizaciones campesinas del sector reformado involucrado, teniendo como elemento de cohesión, la práctica del voluntariado . Bajo esta premisa, se aspira a potenciar en paralelo, alternativas que asocian una perspectiva de seguridad alimentaria, a partir del aseguramiento de ingresos de las familias de productoras.



A. Marco de gestión inicial

En el marco de la estrategia organizativa propuesta, se contempló contribuir a la solución de la problemática central de las y los productores-as de marañón identificada como: la débil capacidad organizativa y de gestión político-económica de los pequeños productores de marañón de la región sur.

La propuesta estratégica de organización de los-as productores-as, procesadores-as y comercializadores-as de marañón de la zona sur de Honduras se desarrolló a través de una serie sistemática de acciones que tuvieron como finalidad organizar y articular la cadena productiva de marañón, a partir de procesos de asociatividad/organización de empresas de base, de segundo grado y el nivel de gestión político-gremial; vinculando a las organizaciones productoras, procesadoras y comercializadoras de marañón en un encadenamiento productivo, con el objetivo de ofertar competitivamente el rubro y convertirla en el referente representativo de la agroindustria del marañón en Honduras. Además permitiría mayor número de acciones planificadas y organizadas con mejores resultados, para contribuir a mejorar las condiciones de vida de sus afiliados-as y familias. Uno de los factores de alto valor del proceso, ha sido la forma natural de contribución mutua y horizontalidad de la familia campesina, es decir la aplicación de una cultura propia de voluntariado.

En el marco de la implementación de la estrategia de organización determinada, se realizó un mapeo de las organizaciones gremiales campesinas con presencia en la región sur de Honduras con el fin de realizar acercamientos con la dirigencia de las diferentes expresiones gremiales, para promocionar y socializar la propuesta de organización del Conglomerado.

De igual manera, se promovió el diseño organizativo para la gestión político gremial, se potenció la producción, el procesamiento y la comercialización teniendo como perspectiva la articulación de la Cadena de Valor del Marañón. En específico, se realizó una amplia consulta a las bases y dirigencia de las organizaciones gremiales campesinas del sector reformado.

El proceso de consulta consistió en visitas y jornadas de reflexión en diferentes localidades de influencia de los grupos de productores-as. En primera instancia, los pertenecientes a las organizaciones gremiales de la reforma agraria. Este tipo de procesos permitió compartir los objetivos propuestos en relación con la organización del Conglomerado, levantar interés y motivarles a participar del proceso.



El proceso en toda su extensión permitió que se generaran aportes en términos de construcción de estrategias para el abordaje del proceso/Proyecto de conformación del Conglomerado:

- A.** Identificación de grupos de productores-as organizados as y no organizados as.
- B.** Grupos pertenecientes a los gremios de base de la reforma agraria e independientes.
- C.** Identificación de capacidad instalada de procesamiento en el marco de las organizaciones gremiales.
- D.** Grupos procesadores artesanales.
- E.** Diagnóstico del ámbito/área productiva en términos de fincas y su situación productiva.
- F.** Otros actores relacionados (institucionales y/o naturales) interesados y vinculados a diferentes procesos de trabajo con marañón.
- G.** Diseño de propuesta organizativa, teniendo como perspectiva la conformación-articulación de un Conglomerado de Productores-as/procesadores-as/comercializadores-as de marañón.



B. Definición política y conformación del Conglomerado

A partir de los resultados de la investigación diagnóstica y un proceso de consulta a profundidad, se desarrollan espacios de socialización de resultados, que según el curso de las acciones permite definir la estrategia a seguir para la estructuración del Conglomerado:

- A) Constituir el Conglomerado con una visión de desarrollo empresarial. Significa el diseño de un proceso organizativo que integre y permita desarrollar el segmento dedicado a producción, procesamiento y comercialización con una visión fundamentalmente de potenciar mecanismos de economía solidaria.
- B) Se determina que el Conglomerado funcione en el marco de una plataforma de apoyo político, constituido por la dirigencia de las organizaciones gremiales (de la reforma agraria), en cuyo seno existen los grupos productores organizados e independientes dedicados al rubro de marañón .
- C) En el marco de una asamblea de productores-as, procesadores-as comercializadores-as y la dirigencia gremial de las organizaciones campesinas de la reforma agraria, se constituye el Conglomerado de Marañoseros del Sur. En esta oportunidad, asume la dirigencia del Conglomerado un “Comité Coordinador Ampliado” integrado por productores-as de marañón, pero a su vez miembros dirigentes de las organizaciones gremiales de la reforma agraria . El “Comité Coordinador Ampliado” tenía como función liderar los procesos organizativos y productivos del marañón con el acompañamiento de CDH .
- D) Diseño estratégico, demandas y plan de acción. Para funcionar con una perspectiva estratégica, el Conglomerado define su planificación estratégica, plan de acción de fortalecimiento productivo, y la agenda de gestión de la dirigencia del Conglomerado.

*Los eventos de socialización del proyecto se realizaron en los municipios de Namasigüe, El Triunfo, San Lorenzo y Apacilagua.
4. Cooperativa la Sureñita. Cooperativa Paz y Unión. Cooperativa Nueva Esperanza. Cooperativa Regional de Productores Agropecuarios y de Maraños del Sur Limitada. CREPAYMASUL, que integra grupos del sector reformado de la ACAN. Empresas de base (5) de la CREPAIMASUL. Cooperativas y empresas campesinas*



Es a partir de este momento, (2007), que comienza a articularse y cohesionarse la plataforma del Conglomerado de Marañoneros de la Zona Sur, con respaldo político de las organizaciones gremiales de base del sector campesino. El proceso de identificación, socialización de la propuesta hasta la conformación del Conglomerado se desarrolló con el apoyo técnico y financiero de VECO-MA y apoyo complementario estratégico del EED de Alemania, adoptando el alcance de la Cadena Productiva del Marañón.

En cada uno de los procesos y sus diferentes fases, destaca la cooperación voluntaria de la familia gremial campesina, que constituye factor fundamental en la construcción e implementación de la visión estratégica determinada.



C. Definición del modelo de desarrollo empresarial e instancia de gestión político-gremial, FEMASUR

Para la definición del modelo pertinente se optó como marco de referencia la tipología aplicada a procesos de desarrollo empresarial campesino, tipificadas en la Ley de Reforma Agraria. En este sentido, se plantea la organización de un segmento de empresas productoras de base, un segmento referido a empresas de procesamiento y servicios de segundo grado y una instancia representativa de gestión político-gremial. De esta manera, las empresas de base corresponderían a la Organización de Empresas Asociativas de Producción (EACP). Las de segundo grado aglutinarían las de base, adoptando la nominación de Empresas Asociativas de Transformación y Servicios (EACTS). Por su parte, a nivel de dirigencia, se determina la organización de una Federación de Productores-as de Maraño de la Zona Sur.

Así es como se llega a estructurar la FEMASUR. Apoyaron de manera estratégica con su asistencia técnica y financiamiento, la Agencia Trócaire de Irlanda quien además articuló cooperación financiera de la Unión Europea. También aportó significativamente el EED de Alemania, y a nivel instituciones del Estado, participó activamente el Instituto Nacional Agrario. INA.

de base (5), correspondientes a la Asociación de Productores y Exportadores/ EGL Triunfo – Centro, que integra grupos del sector reformado de la CNTC. Asociación Cooperativa Regional EGL. Empresas campesinas de base (20) de la Empresa Social Cooperativa de Transformación Agropecuaria del Sur. ESTRASUR, que integra grupos del sector reformado de la UNC. Empresa Social Cooperativa de Transformación Agropecuaria del Sur. ESTRASUR. Empresas campesinas de base (16) de la Empresa Social Cooperativa de Transformación Agropecuaria de Valle. ESTRASUR, que integra grupos del sector reformado de la UNC. Red de Productores de Maraño de Apacilagua. Unión de Trabajadores del Campo. UTC. Asociación Hondureña de Mujeres Campesinas. AHMUC.

5.El término de “Comité Coordinador Ampliado”, significa que se trata de una instancia responsable del Plan de Acción relacionado con la parte productiva y de apoyo/respaldo político.

organizaciones relacionadas al rubro del maraño:Asociación Campesina Nacional (ACAN). Central Nacional de Trabajadores del Campo (CNTC). Asociación Hondureña de Mujeres del Campo (AHMUC). Unión Nacional del Campo (UNC). Unión de Trabajadores del Campo (UTC).

Modelo de Asociatividad de los grupos meta- CDH 2009-2010

En el desarrollo de los acontecimientos para llegar a estructurar la Federación de marañeros-as del Sur se identificaron algunos actores: 1970 al 1980 -Instituto Nacional Agrario (INA). 2007 – VECO MA (Agencia de cooperación de Bélgica)y CDH (Centro de Desarrollo Humano de Honduras), ESNACIFOR. FIDE. 2003 – Programa Nacional de Desarrollo Local (PRONADEL). 2005 – COAD. 2008 – VECOMA, INA, CDH, HEIFER INTERNACIONAL, TROCAIRE, CARITAS, ICF, INFOP, SWISS CONTAC, 2011 – ICF/SAG/FIA, EED/Pan Para el Mundo. 2014 – CDH-CAID-CUSO INTERNACIONAL. La FEMASUR está formada por empresas de 1er nivel, 2do. grado y tercer nivel/la FEMASUR. Las empresas de 2do nivel son las siguientes: EACTRASSUR. EACTRASUR. MUJERES EN ACCION. ETRASAMOT. ETRASPROMASUR. EACTRASUD. ETRASUR, y La Red de productores de Maraño de Apacilagua y la Cooperativa Regional de Producción Agroindustrial de Maraños.



De esta manera se desarrolla el proceso organizativo marcado por la perspectiva de mejora y supervivencia familiar a través de un importante proceso estratégico orientado al mejoramiento de la calidad de vida de, al menos 1.413 familias aproximadamente, viviendo en Choluteca y Valle . Se aprovecha la capacidad instalada en términos de fincas agrícolas familiares, la producción diversificada de nuevas áreas de cultivo, para incrementar la productividad y potenciar procesos y políticas de comercialización .

Asimismo, uno de los valores inherentes al gremio, la cultura del voluntariado, en la búsqueda del bien común para el colectivo familiar campesino. Sin duda que el proceso/experiencia desarrollada construye y potencia procesos sostenibles a partir del modelo organizativo que, entre otros, revitaliza la acción gremial y de manera especial la mística de cooperación y voluntariado, que aporta renovados líderes/ conductores voluntarios del proceso.

A raíz de este proceso organizativo se ha logrado la visibilidad de la cadena para lograr contactos, interesar a socios estratégicos y contar con el apoyo de la comunidad cooperante y del Estado de Honduras. En específico, es posible identificar logros concretos: incremento de capacidad instalada de plantas procesadoras, procesos de certificación de fincas, elaboración de planes de negocios para mejora del eslabón de la producción, procesamiento, comercialización, etc.; así como el posicionamiento de la instancia de Representación y Gestión político Gremial, la FEMASUR, que funciona en un

Se inició el proceso de organización de grupos y constitución legal de cincuenta y nueve (59) Empresas Asociativas Campesinas de Producción (EACP, de primer grado), pues de los ciento cuarenta (140) grupos de base que integraron en Conglomerado, solo sesenta y seis (66) contaban con sus personerías jurídicas. Para ello se realizaron acercamientos por parte de la dirigencia del Comité Ampliado y el CDH con el Instituto Nacional Agrario Oficina Regional Sur (INA) para la constitución legal de los grupos campesinos, la cual incluye capacitaciones sobre aspectos organizativos y estatutos de las EACP. Sistematización de la Federación 2009- CDH

La localización geográfica del Conglomerado del marañón está definida por la ubicación de las plantaciones de marañón, algunas de las cuales son viejas o se encuentran en proceso de abandono, pero cuyos dueños manifestaron interés en reactivar las mismas, dentro de una organización de pequeños productores que les represente. Informe Final Investigación de la situación del Conglomerado de Maraón CDH diciembre 2007.

El proyecto del conglomerado tiene como objetivo el fortalecer la plataforma político gremial integrada por empresas asociativas dedicadas a la producción, procesamiento y comercialización del marañón en búsqueda del mejoramiento de la calidad de vida de mujeres y hombres que conforman la base social de la federación en esta región y sus familias con un enfoque inclusivo- equitativo entre géneros que contribuya a la erradicación de las desigualdades sociales y aporte fuerza a la erradicación de todas las formas de violencia por medio de la participación inclusiva, el emprendedurismo, empoderamiento de las mujeres y sensibilización de las comunidades involucradas.



espacio de oficina cedido por el INA en sus propias instalaciones, como parte de los procesos de incidencia política. Los espacios de representatividad del sector marañonero, son asumidos por la dirigencia de la FEMASUR, que funcionan esencialmente en el marco de la cultura de voluntariado.

“Nuestras familias se involucran en la recolección de la semilla primero lo que es la limpieza del terreno luego en la hecha de los agujeros y la siembra y estar en la limpieza todos los años y luego en la limpieza y la recolección. Como líderes uno se siente bien por la razón de que la gente le apoya, le tiene confianza y uno representa a todos. Si, esta credibilidad en la zona la tenemos gracias al acompañamiento de CDH hemos llegado hasta donde estamos por que este acompañamiento ha sido desde el inicio nosotros no conocíamos a German de CDH y no sé cómo logro mi número y desde ahí empezó a hablarme del Maraón y desde ahí he notado que ha habido un acompañamiento desde el 2006”

Antonia Ochoa Federación de Maraón/ tesorera y presidenta de ETRASAMOT



3 ALCANCE DEL MODELO DE ASOCIACIÓN

La Federación de Marañoseros del Sur, la FEMASUR, es una plataforma político gremial conformada por Empresas Asociativas Marañoseras, que aspiran a procesar y exportar por su propia cuenta los productos derivados del marañón procesados por los-as miembros de las EACTS, que constituyen el segmento de EACP.

En este marco, se integra la Red de Productores-as de Marañón de Apacilagua y la Cooperativa Regional de Producción Agroindustrial de Marañoseros del Sur Limitada. Las acciones necesarias para su funcionamiento, son asumidas por cada una de las estructuras, como parte de la política y visión estratégica de consolidar y potenciar la experiencia, siendo uno de los factores contributivos, la cultura de voluntariado desarrollada.

La base social de la FEMASUR está compuesta por campesinos y campesinas que producen marañón en pequeña escala organizados-as en cooperativas y empresas asociativas campesinas de producción ubicadas geográficamente en los municipios de El Triunfo, Namasigue, Apacilagua, Concepción de María, El Corpus, San Lorenzo y Nacaome.

La FEMASUR tiene como misión representar los intereses de las empresas marañoneras afiliadas, en asuntos de gestiones, transacciones comerciales y de manera particular en acciones de incidencia. Todo su accionar, esta fincado en una importante y apreciada cultura de voluntariado. En general, la perspectiva estratégica de la FEMASUR, está orientada a:

- A)** Posicionar el marañón en el mercado nacional e internacional como un mecanismo para la generación de empleo e ingreso de las familias productoras.
- B)** Proteger el medio ambiente (cambio climático, contribución a disminuir los impactos de la desertificación).
- C)** Producir un producto sano, orgánico y de buena calidad, producido y procesado por manos de campesinos y campesinas.
- D)** Potenciar y aplicar una mejora continua en su gestión organizativa, que fundamentalmente esta cimentada en el voluntariado de la familia campesina. Esto, en la seguridad de la funcionalidad económica de la experiencia.



Como indicado anteriormente, La FEMASUR categoriza las empresas que la integran en:

- Empresas Asociativas Campesinas de Producción (EACP), se conforman como una sociedad empresarial dedicadas a las actividades productivas primarias, entre ellas el cultivo del marañón.
- Cooperativas agroindustriales: Son asociaciones de por lo menos 15 socios-as, dedicadas a las actividades productivas primarias, entre ellas el cultivo del marañón. Están reguladas por la Ley de Cooperativas de Honduras, bajo la responsabilidad del Instituto Hondureño de Cooperativas (IHDECOOP).
- Empresas Asociativas Campesinas de Transformación y Servicios (EACTS), Que son empresas de segundo grado, integradas por lo menos con cinco empresas asociativas campesinas de producción (EACP) o cooperativas agropecuarias de base y se dedican a la transformación de la materia prima del marañón.

Estrategia de Relacionamento e Incidencia CDH-VECO Choluteca 2010

Son organizaciones económicas productivas, cuyos asociados aportan su capacidad laboral, por tiempo indefinido y algunos además entregan al servicio de la organización una tecnología o destreza, u otros activos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Pueden constituirse por documento público o privado, debidamente reconocida y autenticadas las firmas de los socios ante notario. Para su nacimiento se requiere de un acta de constitución y de sus estatutos, los cuales pueden ir en documentos separados o en uno solo.

Están reguladas por la Ley de Reforma Agraria, bajo la responsabilidad del Instituto Nacional Agrario (INA).

Las cooperativas agroindustriales de productores rurales son personas jurídicas que se constituyen con el objeto principal de la industrialización de los productos agropecuarios provenientes de los asociados. A tales efectos podrán realizar toda operación concerniente a su producción, transformación y comercialización en todos sus aspectos incluyendo la exportación. En la FEMASUR Las Cooperativas agroindustriales, consistentes en asociaciones de por lo menos 15 socios/as, dedicadas a las actividades productivas primarias, entre ellas el cultivo del marañón. Están reguladas por la Ley de Cooperativas de Honduras, bajo la responsabilidad del Instituto Hondureño de Cooperativas (IHDECOOP). En total son 3

Elementos para el fortalecimiento de la gestión organizacional de las empresas asociativas integradas por productores y productoras de marañón. CDH/VECO MA 2014

Empresa Campesina Asociativa es la formada por campesinos-as beneficiarios del proceso de transformación agraria, constituidos en una colectividad, bajo una gestión común para explotar directa y personalmente la tierra, en forma eficiente y racional, aportando su trabajo, industria, servicios u otros bienes, con el fin de mejorar los sistemas de producción en el campo, satisfacer sus propias necesidades, comercializar, transformar o industrializar sus productos y distribuir en forma proporcional a sus aportes, las utilidades o pérdidas que resulten en cada ejercicio contable. La Empresa Campesina Asociativa, se caracteriza por su naturaleza de propiedad social, la que se entiende como copropiedad indivisible entre sus miembros, de la tierra y de todos los bienes que forman el patrimonio de la empresa. En FEMASUR Empresas Asociativas Campesinas de Transformación y Servicios (EACTS), las cuales consisten en empresas de segundo grado/nivel, integradas por lo menos con cinco empresas asociativas campesinas de producción (EACP) o cooperativas agropecuarias de base, se dedican a la transformación de la materia prima del marañón (la Empresa de Transformación y Servicios de Marañoseros Orgánicos de El Triunfo ETRASAMOT, y la Cooperativa Regional de Producción Agroindustrial del Maraños del Sur Limitada CREPAIMASUL, principalmente). En total son 9 organizaciones de segundo grado, las cuales integran un total de 146 organizaciones de base (143 EACP y 3 Cooperativas agropecuarias). Este tipo de figuras (EACTS) son reguladas por la Ley de Reforma Agraria, bajo la responsabilidad de Instituto Nacional Agrario.



"El INA (Instituto Nacional Agrario) trabaja con el sector reformado. Todo lo que son campesinos organizados y esto funciona en grandes áreas de terreno que están en ocio y tienen años de estarlo, que no son utilizadas por los propietarios. Entonces hay una afectación de tierras que en el sector reformado se llama "recuperación". Si estas tierras están en ocio entonces vienen los campesinos organizados y la reclaman y el INA lo que hace es llegar a una negociación con los dueños de la tierra para que el Estado las compre o la misma empresa campesina. Pero por lo menos aquí en el sur lo que se maneja es que el Estado las compra y las asociaciones campesina quedan pagando anualmente al INA. Hay disponibilidad de tierra en el Triunfo, Apacilagua e incluso aquí en Choluteca hay varios asentamientos en el perímetro de la ciudad, la asociación puede acceder a tierras en Choluteca, pero ahora la situación es que estas tierras sean aceptadas y adjudicadas a la organización."

"Los beneficiarios tienen que hacer buen uso de las mismas entonces ahí ya cuando va la aceptación se dice a qué rubro va orientado por que hay acepciones que ya solo van para vivienda por ejemplo o producción agropecuaria pero ya una vez afectados tienen que trabajarse porque tampoco son regaladas, tienen que devolverle al Estado y la cuestión es que el campesino produzca para después de la misma tierra pagar y no andar quitando prestado o sea ir a un banco para decir présteme para pagar."

Marco Tulio Técnico Agrónomo de la Región Sur de CDH

..."Nosotros los productores de marañón desde el año 2007 hemos venido luchando. Quiero aclarar que esto ha sido una iniciativa de CDH ya que ha hecho un gran sacrificio con el apoyo de los cooperantes pues le han puesto a la orden. Nosotros anteriormente en el 2007 nos caracterizamos como el conglomerado de marañón de sur desde ese momento se fue haciendo el trabajo un poco minucioso de organizar y cambiar las directivas o las empresas campesinas que estaban un poquito desintegradas. Yo vengo de la comunidad de las Lajas mi cooperativa de base es una cooperativa agropecuaria el 5 de junio, yo soy el Presidente de ESTRASPOMASUR (Empresa de segundo grado afiliada del SUR."

Campesino Marañoneroy Empresario del sur del país

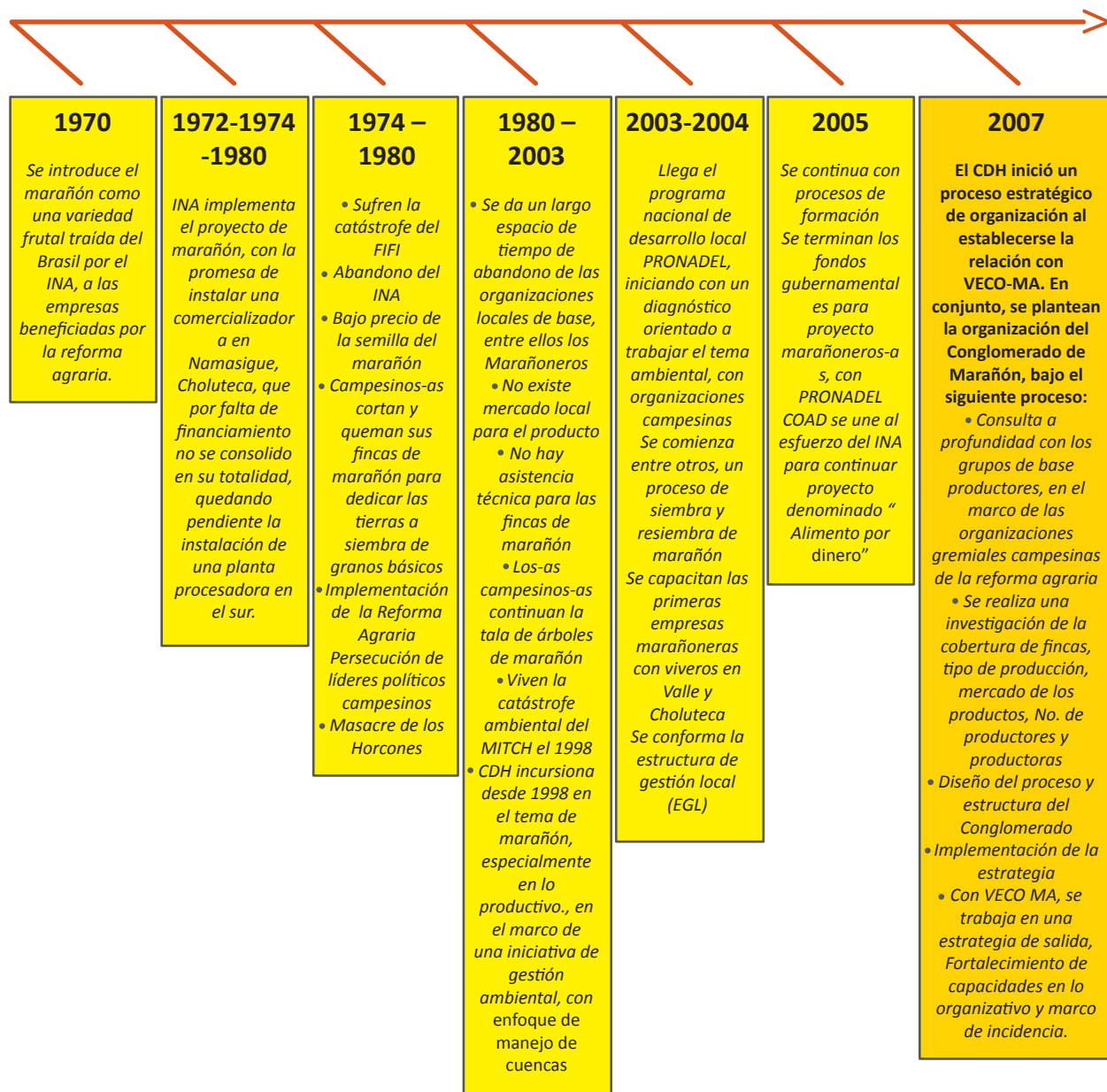
"El proceso al nivel político para organizar los grupos campesinos marañoneros; aquí lo primero que se hizo fue identificar a los interesados en trabajar. Y una vez que se identificaron entonces iniciamos el proceso de orientación más en lleno a que se conociera el marañón porque aquí la gente ha sido como bien temerosa a dejar el cultivo tradicional (monocultivo de granos básicos) para tomar el marañón entonces en aspectos ya organizativos se hicieron giras de intercambio para que puedan conocer experiencias y luego se inició ya con las personas que tenían más interés en el cultivo."

Campesino Marañonero y Empresario del sur del país

En total son 9 organizaciones de segundo grado, las cuales integran un total de 146 organizaciones de base (143 EACP y 3 Cooperativas agropecuarias). Este tipo de figuras (EACTS) son reguladas por la Ley de Reforma Agraria, bajo la responsabilidad de Instituto Nacional Agrario.



Línea de Tiempo de la experiencia de la Federación de Marañoneros-as



Línea de Tiempo



La línea de tiempo que determina este trabajo se enfoca en los acontecimientos entre el 1970 y 2014 focalizando la atención en las acciones organizativas, empresariales y formación político-gremial que responden a distintos escenarios de la situación regional y nacional; y que influenciaron el avance en el desarrollo de la cadena, determinándolo en dos etapas: la organización de base campesina-gremial, como soporte político para la construcción del conglomerado y tras la constitución del mismo la conformación de una federación, la FEMASUR, como una instancia política de representación de las-las Marañoseros-as. La cultura del voluntariado, ha sido factor fundamental.



4 FACTORES DE CRECIMIENTO O DECRECIMIENTO:

- A) La base campesina gremial, su solidaridad y compromiso, consecuencia de la reforma agraria, ha constituido un factor positivo catalizador de procesos sostenidos de búsqueda de opciones para explotar el potencial del sector de la agroindustria del marañón, en cuyo caso, ha sido esencial el voluntariado.
- B) La construcción de conocimiento y modelación de experiencias, en el marco del desarrollo productivo del marañón, constituyen procesos esencialmente de la base campesina organizada, con un afincado sentido de voluntariado.
- C) Una de las fases de cambio experimentada por el sector ha sido el momento marcado con la entrada del Programa VECOMA, orientado a la construcción y/o fortalecimiento de cadenas productivas, cuya base social estuviera sustentada en organizaciones campesinas.
- D) El proceso de constitución del Conglomerado, acompañado por el CDH-VECOMA, marca un hito en la historia de desarrollo productivo y de gestión política, cuya base corresponde a una acción voluntaria y de compromiso de los actores clave relacionados.
- E) Los procesos de fortalecimiento organizativo de manera sostenida, por parte del CDH, definieron la perspectiva para el diseño e implementación del proceso organizativo agroempresarial y político-gremial, EACP, EACTS, FEMASUR, consistente en la estructuración de la Cadena Productiva del Marañón, cuyo punto de inflexión permanente ha sido la gestión solidaria y propia del voluntariado campesino.
- F) El acompañamiento de la comunidad cooperante, especialmente VECOMA-EED-TROCAIRE-CAID, FINN CHURCH AID y CUSO International, mediante el CDH, ha sido un determinante para los procesos de crecimiento y fortalecimiento organizativo-productivo del procesamiento, mercadeo y comercialización, seguidos por la Cadena Productiva de Marañón.
- G) CDH ha representado la base sostenida de acompañamiento de las estrategias de gestión, en primer lugar del Conglomerado y en su oportunidad de la FEMASUR.
- H) A partir de la constitución del Conglomerado, hasta la configuración de la FEMASUR, el sector agroindustrial del marañón, ha cobrado una visibilidad importante.
- I) A nivel de estructuras de gestión, la cadena productiva de marañón, es un referente en su tipo, siendo su representación la FEMASUR, como expresión de gestión político-gremial.
- J) El nivel de posicionamiento de la Cadena Productiva del marañón, es muy relevante, ya que su dirigencia participa de espacios de gestión, a nivel de mesas tanto de iniciativas Estatales como de Sociedad Civil, basado en una cultura del voluntariado, cuya filosofía es el bien común del colectivo de la familia campesina productora de marañón.
- K) El fortalecimiento de sus diferentes eslabones de la cadena productiva, ha sido notable. Es observable un cambio sustantivo a nivel de nuevas áreas de finca, certificación de fincas, nueva capacidad instalada de procesamiento, se ha mejorado la vinculación al mercado internacional, existe un mejor manejo de política de precios, principalmente.
- L) Existe un reconocimiento a la labor y capitalización de la experiencia a nivel del CDH.



... “A través del CDH me di cuenta de que estar organizado es lo mejor que hay, evita la corrupción Nuestra producción se la están llevando otros productores y ahora no, esos son logros que si nosotros no hubiéramos estado organizados no hubiéramos logrado”. Antes de que viniera CDH, en esta comunidad no estábamos organizados, luego ya se trabajó con el fin de convertirnos en una empresa de primer grado y CDH nos animó para que nos organizáramos. Esto empezó hace siete años, pero ese es el proceso que se ha seguido. Organizadas las empresas de primer grado para luego llegar a organizar las de segundo grado y con cinco empresas de primer grado se organiza una de segundo grado. En esta comunidad (Vallecito) están en primer grado, ahorita nosotros estamos en ese proceso con las empresas de segundo grado, la situación es que el único ente autorizado legalmente para integrar las empresas ya sea de primer grado hacia arriba solo es el instituto agrario INA de su autorización legal entonces nosotros lo que hacemos es que le preparamos la ruta a través de las reuniones que nosotros realizamos con las empresas para que después venga CDH y les socialice todo el proceso a seguir y motive a participar en el proceso de formación de cómo debe operar una empresa para darnos cuenta del porque nos sirve la organización social y cómo podemos hacer uso de la incidencia para reclamar nuestros derechos”

“Todas las empresas de primer grado y segundo grado hay que estarles facilitando el apoyo y fortalecimiento de capacidades políticas, y aquí en Apacilagua tiene que ser fuerte porque en el actual gobierno local no tenemos la voluntad política para nada, pues aquí es donde nosotros tenemos que “entrarle”... una parte que nos tiene a nosotros alegres como técnicos es que la FEMASUR está ya incidiendo y organizando empresas de segundo grado apoyados por la FEMASUR ya hay buenos indicios sobre la incidencia política y que eso va a ser fundamental una vez las empresas por ejemplo las de primer grado estén organizadas para llevarlas también a segundo grado . Mientras más empresas organizadas hay eso va a tener mayor repunte en el municipio”

Grupo Focal Conglomerado del Maraón, El Triunfo, Choluteca

Hoy por hoy el Conglomerado reconoce la importancia de haber desarrollado un proceso organizativo que visibilice sus iniciativas, catalogándose como una experiencia notable de desarrollo rural agroempresarial, fortaleciendo la capacidad de asociatividad, promoviendo acciones de desarrollo colectivo, de voluntariado local y regional según sus objetivos estratégicos. Es en este sentido, que a partir del 2007 los grupos sobrevivientes y aun con esperanzas de reactivar el proyecto marañonero del sur, se avocan a la convocatoria realizada por el CDH para reagruparse, fortalecerse en un primer momento en el Conglomerado, que desencadena la acción de configuración de la FEMASUR, instancias que en su oportunidad han generado procesos de incidencia en las políticas de gestión de desarrollo, que coyunturalmente afectan y han vulnerabilizado a este sector productivo.



HACIA UN PROCESO DE REVITALIZACIÓN

5 EMPRESARIAL, CON FORMACIÓN DE CAPACIDADES

HACIA EL DESARROLLO CAMBIOS Y PERSPECTIVAS

El objetivo fundamental del proyecto de mejora de la agroindustria del Maraón, en el marco de una perspectiva conjunta con el CDH, es lograr que las y los campesinas-os integrados-as en la cadena productiva del maraón logren cambios sustantivos en su calidad de vida y que, en un marco de economía solidaria extiendan sus beneficios a la familia, comunidad local y regional, siendo un modelo de referencia para el país, basado en la solidaridad, compromiso, visión estratégica compartida y cultura de voluntariado.

Dentro de la comprensión del proceso político del Conglomerado y más tarde de la FEMASUR la educación y capacitación de las bases, ha sido un proceso sustentado en su historia cultural, en las formas concretas de organización de acuerdo a su realidad socioeconómica, la auto-capacitación ha sido fundamental, para dar soluciones concretas a los problemas coyunturales y sistemáticos que les afectan. En este sentido se ha venido desarrollando un trabajo con las familias, los grupos de base y la comunidad, estableciendo una comunicación horizontal permanente entre y desde las bases.

En las entrevistas a profundidad realizadas, las y los informantes expresaron que se han realizado encuentros y giras de intercambio de experiencias y eventos en general, que han permitido la relación entre las y los actores clave, que ha potenciado el fortalecimiento organizativo, así como determinado las necesidades y demandas de las bases, diseñar propuestas de solución, etc. Los mecanismos de abordaje han estado referidos a convertir las necesidades en demandas y desarrollar un ambiente de diálogo y negociación permanente entre las partes relacionadas, desarrollando capacidades de incidencia política, a partir de propuestas gremiales campesinas, cuya base es el compromiso y firme voluntad de contribución voluntaria.

Desde la experiencia del Conglomerado, hasta la gestión de la FEMASUR, se han articulado los esfuerzos para mantener viva la relación directa y solidaria con las y los campesinos, empresariado social, a través de una adecuada estrategia o modelo de convocatoria y comunicación con la finalidad de mantener vivas y activas las estructuras, fortalecer la organización, sus empresas y en general los mecanismos de gobernabilidad a nivel de base, empresas intermedias de segundo grado y de manera estratégica de la instancia Representativa la FEMASUR, con el compromiso de transparentar procesos y manejar un mismo lenguaje informativo de comunicación gremial.

"Hablando de lo que es el precio, los coyotes lo tenían a un precio de lps.350 a 400 y nosotros para que ellos miraran la diferencia que había entre la organización y ellos lo empezamos a pagar a lps.500 entonces hay una competencia, ellos inmediatamente pusieron el precio del quintal de la semilla o fruto a lps.550 cuando ellos ponen ese precio nosotros la vendemos a lps.600 entonces ahí sienten la presión que las empresas estamos poniendo para que ellos no acaparen la producción y hubo personas que preguntaron porque estábamos vendiéndola a ese precio entonces nosotros respondimos que nosotros somos fuertes y estamos organizados para poder hacer competencia. Una de las ventajas es que los compradores ellos van con los productores y estos productores están organizados para poder comerciar con las empresas que exportan es una ventaja y el precio también pues ya está fijado. Vale la pena estar organizarnos para enfrentar estos obstáculos, y uno de estos es la parte económica pues no hay suficiente dinero para poder abastecer todas las necesidades que hay dentro del conglomerado."

**Medardo Moreno, Rio Grande número II /a ETRASAMOT en la comunidad del platanillo
Representante de ETRASPOMASUR y del comité regional del movimiento campesino.**

“Otra empresa que también nos ha ayudado es INFOP con la veterinaria preventiva para los que tienen animales, ganado y como preparar el abono orgánico incluso algunas empresas nos piden que les consigamos proyectos de ganadería para poderse desarrollar más ellos... SOPROCOMA de Visión Honduras no está en la federación pero si en la cadena de marañón... los de SOPROCOMA estuvieron unos días asistiendo a las reuniones luego dijeron que no iban a pertenecer a la federación cuando estamos en proceso de cosecha y ellos en proceso de procesamiento no ajusta con la semilla que tenían ellos y el peligro que tienen es grande al no cumplir con los pedidos, nosotros abastecemos una parte, la otra ellos”....

Cecilio Madariaga/ comunidad de Río Grande número II / representante de la caja rural fuerzas unidas y del grupo de Río Grande “Siempre unidos Venceremos”

“Hemos desarrollado todo un proceso de formación, todos los beneficiarios de los proyectos de CDH reciben una capacitación o preparación integral desde lo que es el aspecto político y productivo. Últimamente que se ha incorporado el tema de prevención de violencia, todo esa gama de fortalecimiento se lleva a cabo a través de todos los proyectos porque CDH ha venido trabajando con diferentes proyectos y de donde uno como técnico está apoyando a todas las organizaciones como ser EED o Pan para el mundo, por ejemplo No tienen área de acción limitada, pero CUSO y otras organizaciones sí la tienen entonces como es el mismo marañón las capacitaciones se cruzan, se intercambian, esa es la forma en la que se crea la fortaleza de capacidades, creo que el proceso formativo de la organización ha ayudado a consolidar las empresas, porque prueba de ello es a donde están ahorita, por ejemplo, las empresas del Triunfo que ya están en un proceso de producción y de exportación. Entonces, el proceso de elementos de capacidades de la empresa ha sido bien importante, relevantes en estos casos porque en esta zona pues por ejemplo Apacilagua que la gente no conocía mucho del marañón ya se mira bastante que hay interés por seguir adelante pero ya ellos que ahorita estamos por organizar tres empresas de primer grado gracias a las capacitaciones que se han facilitado.”

Marco Tulio Técnico Agrónomo de la Región Sur de CDH

Plan Operativo de FEMASUR al 2015: Objetivos y Resultados Esperados

Nivel	Resultado esperado
Objetivo general	Incrementar los niveles de ingreso de las bases sociales, mejorando la competitividad de las empresas asociativas integradas en la Federación mediante el impulso de cadenas de valor, articuladas desde una lógica de economía solidaria fundada en los principios del desarrollo sustentable.
Objetivo específico 1	Garantizar el abastecimiento de materia prima agrícola a las plantas procesadoras.
Resultados intermedios	<i>Extender el área cultivada de marañón.</i>
	<i>Mejorar genéticamente las plantaciones de marañón.</i>
	<i>Obtener financiamiento para un mejor manejo de las plantaciones.</i>
Objetivo específico 2	Ampliar la capacidad de procesamiento de las empresas federadas.
Resultados intermedios	<i>Desarrollar capacidades gerenciales y administrativas en las empresas asociativas afiliadas a la federación.</i>
	<i>Desarrollar opciones tecnológicas que permitan producir las cantidades necesarias con la calidad requerida por el mercado.</i>



Nivel	Resultado esperado
	Desarrollar opciones tecnológicas que permitan producir los volúmenes necesarios con la calidad requerida por el mercado. Acrecentar el capital de trabajo de las empresas agremiadas. Incrementar los niveles de productividad en las plantas procesadoras.
Objetivo específico 3	Incrementar la participación de las empresas federadas en el mercado nacional e internacional.
Resultados intermedios	Desarrollar competencias para el mercadeo y la comercialización del producto. Desplegar procesos de negociación colectiva.
Objetivo específico 4	Desarrollar las competencias de la Federación para una mayor efectividad en el cumplimiento de su misión.
Resultados intermedios	Reforzar el sentido de pertenencia y compromiso de la membresía, teniendo como estrategia la cultura de compromiso y con base en ello, la contribución voluntaria pertinente. Fortalecer la gestión organizacional de la Federación. Potenciar la capacidad de propuesta e incidencia de la Federación. Formalizar las empresas integrantes y la propia Federación como personas jurídicas. Establecer mecanismos de sostenibilidad financiera.

“Está la FEMASUR luego está las de segundo grado que es la ESTRALLE y ahí esta otra la ETRASPOMASUR es otra empresa de segundo grado y el ETRASAMOT. Entonces hay cinco empresas que legítimamente tienen la personería jurídica cada una. Las empresas de segundo grado producen y procesan y las otras solo producen y venden a CREPAIMASUL que no aparece como empresa del conglomerado porque es cooperativa no entra en el proceso de empresa asociativa porque es cooperativa pero si es parte de la Federación”

Vicepresidenta de FEMASUR, empresaria Marañonera del Conglomerado

“Algunos de los logros que hemos tenido nosotros en la Federación es que el precio de la semilla por nuestro trabajo ha mejorado, los compañeros estamos vendiendo bien el producto. Aparte de que ha mejorado el precio, los intermediarios ya se van reduciendo porque nosotros ya estamos vendiéndoles a las empresas procesadoras de la misma federación. Todos los productores estamos vendiendo a los compañeros procesadores esto significa que el intermediario han quedado atrás.”

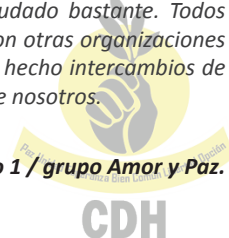
Dania Susana Ordoñez, comunidad de San Buen Aventura número 1, grupo Amor y Paz.

“Sí tenemos capacidades para manejar el dinero, sí hemos recibido capacitaciones para buscar financiamiento en FEMASUR. Hay una aportación de lps.50 por socio anual, este año nadie ha dado nada; muy difícil la situación Ahorita internamente en FEMASUR hemos estado trabajando porque no tenemos dinero porque hasta para movilizarnos de un lado a otro lo hacemos con dinero propio, no hay sostenibilidad.”

Melquiades Luz Castro, comunidad del Guayabo Numero 1/ Nacaome Valle FEMASUR

Nosotros hemos recibido formación en participación ciudadana, derechos, municipalismo, incidencia política a través de CARITAS con CDH. Se han enfocado más en incidencia política, en la preparación de líderes y eso nos ha ayudado bastante. Todos comenzamos como voluntarios en este proyecto y ahora ya somos empresas. Aun no tenemos alianzas con otras organizaciones que trabajen o no el Maraño. Con las siete empresas de Maraño que están en la federación si hemos hecho intercambios de experiencias para ver la producción o comercialización porque ellos están más avanzados que nosotros.

Lidia Mercado/ San Buen Aventura Número 1 / grupo Amor y Paz.



La junta directiva de la Federación se renueva cada dos años hasta ahorita estamos nombrados provisionalmente mientras que no nos venga la personería jurídica no hay cambios, solo se han cambiado dos directivos. El año pasado tuvimos la asamblea y según los estatutos dice que los dirigentes deben de ser rotatorios para que todos pasemos por ahí porque esta es una escuela y así todos aprendemos, entonces como no tenemos la personería jurídica todavía nosotros también tenemos la opción de estar representando la federación y una vez teniendo la personería jurídica si yo me quiero reelegir porque siento que he hecho un buen trabajo y la gente me propone se puede reelegir.

Wilfredo Contreras Santos- comunidad San Jerónimo de San Lorenzo Valle / Presidente de FEMASUR.

"A través de la formación política que han recibido los afiliados de la Federación están conscientes de las cosas (de que no recibirán pago) y cuando se convoca la Asamblea la gente no falla esa es la parte que ha venido a ayudar el proceso de capacitación parece que le ha tocado el corazón a la gente y le ha puesto más amor a lo que es el rubro del marañón. La membresía si crece hay dos empresas más que se integraron a la Federación aparte de que éramos 146 empresas eran 143 asociativas más 3 cooperativas hacíamos un total de 146 organizaciones de base ahora se han sumado dos y este año las beneficiamos con las plantas de marañón con el ICF."

Marco Tulio Técnico Agrónomo de la Región Sur de CDH

"La FEMASUR está apoyando desde la base a sus socios desde el proceso de comercialización, está muy involucrados e integrados a este proceso, están comprometidos y eso es bueno porque manejan muy bien el tema político, ustedes lograron platicar con ellos y vieron la voluntad y la entrega que ellos tiene."

Antonia Ochoa/Federación de Marañón, tesorera, presidenta de ETRASAMOT



5 LECCIONES APRENDIDAS:

A lo largo del proceso organizativo del Conglomerado inicialmente y de FEMASUR en su fase de cohesión social, se han determinado lecciones aprendidas, según los informantes clave entrevistados:

- ✓ La importancia de diseñar una estrategia de intervención, gestión y sostenibilidad que fomenta la organización a partir de estructuras de base, para alcanzar procesos de desarrollo ha sido fundamental. Si este tipo de enfoque hubiese sido fuertemente asumido por los grupos campesinos-as de marañón en los años '70 al '90 no habrían sufrido el abandono de la experiencia, ni desaparecido las plantaciones existentes, de esta fase de iniciación.
- ✓ La influencia organizativa sobre los procesos de desarrollo de grupo de base campesina, es lo que ha alimentado la expansión de la cadena y garantizado su existencia y fortalecimiento, como productores-as, procesadores-as, comercializadores-as.
- ✓ La cultura de voluntariado desarrollada es un capital social que se ha extendido desde los propios colectivos y experiencia gremial campesina.
- ✓ La formación es un elemento de fortalecimiento, cohesión y sostenibilidad de todo tipo de iniciativas de desarrollo, que debe estar al alcance y de forma permanente en la Federación y sus familias.
- ✓ La alianza con la comunidad cooperante ha posibilitado procesos de formación para el fortalecimiento de capacidades, propiciando como resultado procesos de encadenamiento productivo que han tenido como referente el tránsito por procesos de autogestión para una mayor fortaleza en las acciones en finca, procesamiento y comercialización de sus productos, en la vía hacia la de diversificación productiva y expansión a otros territorios.
- ✓ El diálogo político es esencial para la negociación con el Estado e instituciones privadas. Es necesario implementar una estrategia de comunicación que agilice y fortalezca las acciones de la cadena, mediante FEMASUR, para analizar la realidad contextual, actuar y responder sobre ella y desarrollar el planteamiento de agendas, con una perspectiva de acciones futuras.
- ✓ La necesidad de una estrategia de incidencia es importante para asegurar cambios a favor de la cadena, tanto ante el sector público local, regional y nacional. Un factor esencial, es la estrategia para potenciar cultura de voluntariado, a partir de visión de compromiso y perspectiva de beneficio, compartida.



- ✓ A través del proceso de acompañamiento del CDH se ha podido generar y desarrollar la apropiación de los procesos organizativos, productivos y de gestión política. Con base en este tipo de aprendizajes, resulta primordial para la cadena, revisar sus estrategias, ante la necesidad del abordaje de acciones de sensibilización principalmente de las entidades Estatales, que son determinantes para contar y/o construir oportunidades que les benefician.
- ✓ Resulta complejo asegurar una amplia sostenibilidad de la FEMASUR, siendo parte de ello una estrategia generacional y de voluntariado que fortalezca acciones de pronta respuesta, formación técnica organizacional, empresarial y política así como la adecuada revisión del proceso de inclusión de género, que deben ser puntos de agenda de reflexión para la FEMASUR y sus empresas de base.
- ✓ La FEMASUR se ha dado cuenta que resultaría beneficioso gestionar recursos para la certificación de productores-as y procesadores-as del marañón para ampliar el manejo técnico, volver más eficiente el procesamiento, negociación y comercialización del mismo, así como ampliar la oportunidad de asociatividad.
- ✓ Un aprendizaje importante está referido a conocer los procedimientos del marco legal, salubridad, así como las exigencias del mercado local e internacional, principalmente, que debe normar comportamientos a nivel de los segmentos de la Cadena. Es importante para ello, capacitar a productores-as en los procesos correspondientes, incluyendo la certificación orgánica y comercio justo.
- ✓ Es necesario desarrollar un programa estratégico para la FEMASUR que guíe a las organizaciones a la conquista de sus objetivos y metas propuestas, hacia el desarrollo local, regional y contributivo de la economía del país, potenciando la cultura de voluntariado, en lo pertinente.
- ✓ Implementar y potenciar el voluntariado con una perspectiva de gestión de recursos es otra de las necesidades que ha dejado una lección que es imperativa solventar, misma que proponen sea incorporada en el plan de desarrollo de la FEMASUR.
- ✓ Un aspecto importante que se desprende de las trayectorias de las organizaciones que conforman la FEMASUR, es la capacidad y alcance de desarrollo de la Cadena de Valor del Marañón y el modelo de gestión de desarrollo agroindustrial, a partir de la estructuración empresarial político-gremial.



- ✓ Es importante destacar que el nivel de desarrollo de la cadena de valor es altamente sustantivo. A partir de sus procesos organizativos, son notables los cambios operados:
 - A partir de su posicionamiento, la cadena de valor del marañón, ha logrado convertirse en un actor clave de referencia, a partir en primer lugar del Conglomerado, y más recientemente de la FEMASUR, logrando entre otros: a) ser parte de los espacios y mesas de concertación donde se abordan las agenda y planes de acción de la agroindustria, entre ellas la de marañón; b) La cooperación ha invertido en mejora y expansión de áreas de finca; c) las inversiones en capacidad de infraestructura de procesamiento es altamente notable. Existe nueva capacidad de procesamiento de una planta diversificada (para procesamiento de nuez y falso fruto); d) la diversificación de productos procesados, ha pasado de uno (la nuez) a dos adicionales (vino y pasas), dirigidos al mercado local, e) la cartera de compradores a nivel de mercado externo ha sido sostenida, con variantes en nuevos contactos, a partir de la participación en ferias internacionales, f) se ha avanzado, con la configuración de políticas de precios (especialmente de la materia prima) para su comercialización.
 - Es la Plataforma de Representación del sector marañonero, posicionado como el principal referente de contacto, negociación y operación de acciones. Esta condición, facilita el desarrollo de programas, proyectos y, en general, las acciones relacionadas por parte de las instituciones, organizaciones y entidades de cooperación interesadas y que priorizan la región sur.

