

La sostenibilidad de las organizaciones rurales en el Valle del Yeguaré: estudio de casos.

Proyecto especial presentado como requisito parcial para optar al título de Ingeniero Agrónomo en el Grado Académico de Licenciatura.

Presentado por

Rolando Rodolfo Aparicio Romero

Zamorano, Honduras

Diciembre, 2004

El autor concede a Zamorano permiso para reproducir y distribuir copias de este trabajo para fines educativos. Para otras personas físicas o jurídicas se reserva los derechos de autor.

Rolando Rodolfo Aparicio Romero

Zamorano, Honduras
Diciembre, 2004

La sostenibilidad de las organizaciones rurales en el Valle del Yeguaré: estudio de casos.

Presentado por:

Rolando Rodolfo Aparicio Romero

Aprobado:

Arie Sanders, M.Sc.
Asesor Principal

Mayra Falck, M.Sc.
Coordinadora CDSEA

Pedro Quiel, M.Sc.
Asesor

Aurelio Revilla, M. S. A.
Decano Académico Interino

Kenneth L. Hoadley, D. B. A.
Rector

DEDICATORIA

A Dios por acompañarme en cada instante.

A mis padres.

A Blanca.

A Rodolfo y Kevin.

A aquellos que se fueron y nunca más volvieron.

A los que abren los ojos y buscan un mundo mejor.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por ser mi eterno compañero, a quien en muchas ocasiones ingratamente dejé de lado, gracias por protegerme siempre y nunca abandonarme, gracias por las oportunidades inexplicables que me permitieron terminar lo empezado, gracias por la vida que a veces no sé valorar.

A mis padres, por su apoyo, por haber aceptado la responsabilidad de tener como a su propio hijo a Rodolfo, gracias por darle todo lo que ha estado a su alcance para hacer de él un niño de bien, gracias por sus oraciones, sé que fueron el motor de las inexplicables oportunidades que he tenido. Gracias por su esperanza y su confianza.

A Blanca, por haber sido mi compañera incondicional estos últimos seis años, por haber entregado tanto de ella a cambio de poco, por haber aceptado resignadamente esta separación que significó mucha soledad y tristeza para ambos, por ser la amiga, compañera, cómplice de travesuras que siempre quise tener. Por ser incomprendiblemente parte mía, somos tan distintos y tan iguales. Por ser tú... espero ser el yo que tú quieres que sea.

A mis pequeños, por dar un sentido diferente a mi vida, espero llegar a ser el padre amoroso que yo tuve el orgullo de tener.

A Mayra Falck por facilitar mi ingreso al programa de estudio trabajo en Montero.

A Ramiro Guerrón y Daniel Meyer, por darme el apoyo necesario a mi regreso a Zamorano abriéndome las puertas para trabajar y financiar así mi deuda con la institución.

A Pedro Quiel, Arie Sanders, Marco Granadino, Marco Rojas e Ivan Restrepo, a quienes considero los mejores maestros que he tenido, sus enseñanzas las llevaré como un aprendizaje para la vida.

A Puchú por ser un gran amigo y un hermano, todo oídos a mis eternas quejas; a Rocío y Adriana por los momentos compartidos y ser la lindas personas que muchas veces faltan; al Borjas por las largas noches de perras, y por ser un buen compañero a mi llegada, éxitos colega. A toda esta linda mara PIA –la última tal vez-, que en mi triste retorno me hizo sentir como en casa, gracias por traer un poco de mi hogar a este valle.

A todos los “nueva generación” que me brindaron su amistad y su respeto, sepan que cuentan con un amigo y un colega para cuando lo necesiten. Gracias gente.

AGRADECIMIENTO A PATROCINADORES

A la DSE por financiar mis estudios del Programa Agrónomo.

A la Fundación W.K. Kellogg, por financiar mis estudios del Programa de Ingeniería Agronómica.

A Zamorano, por facilitarme la asistencia financiera necesaria para cubrir mi matrícula este último año.

A la gente de Agronegocios, por permitirme trabajar con ellos como tutor de matemáticas para cubrir mis pagos pendientes con la institución.

RESUMEN

Aparicio R., Rolando R. 2004. La Sostenibilidad de las organizaciones rurales en el Valle del Yeguaré: estudio de casos.

Zamorano ha apoyado la formación de organizaciones rurales -en el Valle del Yeguaré- para la promoción del desarrollo económico y productivo de las comunidades. Sin embargo la sostenibilidad de la acción colectiva lograda no está determinada.

El objetivo del presente estudio fue determinar el grado de sostenibilidad de las organizaciones rurales conformadas. Para tal efecto se evaluó la Capacidad Institucional de las mismas y el cumplimiento de ciertos Criterios de Sostenibilidad, utilizando matrices de percepción en las que se calificó cada componente a lo largo del continuum del desarrollo organizacional. Se seleccionaron cuatro organizaciones rurales próximas a Zamorano -de las cuales se disponía previamente de informes de sistematización de experiencias-, y se realizaron visitas a campo para complementar la información requerida. Se concluyó que el desarrollo institucional de las organizaciones bajo estudio se encuentra en un estado de desarrollo con miras a consolidarse, presentándose deficiencias en la visión a largo plazo y manejo de herramientas gerenciales de planificación. En la evaluación de la sostenibilidad de los grupos se evidenció deficiencias en la capacidad de resolución de conflictos, el grado de reconocimiento oficial y la definición de las reglas, debido en parte al reducido tamaño de los grupos evaluados. Esta última característica provocaría una reducción del impacto social de los proyectos de desarrollo de la zona, a causa del bajo número de beneficiarios directos. Las recomendaciones del presente estudio ponen énfasis en fortalecer el desarrollo organizacional de los grupos conformados y la gestión adecuada de sus recursos financieros, además de aplicar la metodología utilizada en la evaluación de futuras organizaciones rurales conformadas.

Palabras clave: Organizaciones rurales, instituciones, acción colectiva, evaluación, sostenibilidad, capacidad institucional, desarrollo rural.

TABLA DE CONTENIDO

Portadilla.....	i
Autoría.....	ii
Página de firmas	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimientos.....	v
Agradecimiento a patrocinadores	vi
Resumen	vii
Tabla de Contenido.....	viii
Índice de cuadros.....	x
Índice de anexos	xi
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 ANTECEDENTES.....	1
1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	1
1.3 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.....	2
1.4 LIMITES DEL ESTUDIO	3
1.5 OBJETIVOS	3
1.5.1 Objetivo general.....	3
1.5.2 Objetivos específicos	3
2. REVISIÓN DE LITERATURA	5
2.1 NUEVA ECONOMÍA INSTITUCIONAL Y LA TEORIA DE LAS INSTITUCIONES.....	5
2.2 ORIGEN Y DEMANDA DE INSTITUCIONES	6
2.3 EL PAPEL DE LAS INSTITUCIONES EN EL INTERCAMBIO.....	6
2.4 LA LÓGICA DE LA ACCIÓN COLECTIVA.....	7
2.5 PRINCIPIOS DE DISEÑO QUE CARACTERIZAN A LAS INSTITUCIONES SOSTENIBLES.	8
2.6 LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL.	10
3. METODOLOGÍA APLICADA	12
3.1 BASE METODOLÓGICA	12
3.2 DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	17
4.1 ANTECEDENTES GENERALES DE GRUPOS LOCALES EVALUADOS.....	17
4.1.1 Antecedentes Caja Rural “La Aurora de San José”	17
4.1.2 Antecedentes Escuela Campesina “El Barro”	18
4.1.3 Antecedentes Microempresa “Unión y Esfuerzo”	19
4.1.4 Antecedentes Empresa Asociativa “Llano Grande”	20
4.2 EVALUACION DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL.....	21

4.2.1 Estratégica.....	21
4.2.2 Manejo organizativo	22
4.2.3 Recursos Humanos	23
4.2.4 Recursos Financieros	24
4.2.5 Recursos Externos.....	25
4.3 EVALUACION DE CARACTERISTICAS DE SOSTENIBILIDAD.....	25
4.3.1 Límites bien definidos	25
4.3.2 Reglas bien definidas y congruentes.....	26
4.3.3 Elección colectiva	26
4.3.5 Sanciones graduales.....	26
4.3.6 Resolución de conflictos.....	28
4.3.7 Grado de reconocimiento.....	28
4.4 FACTORES QUE PROMOVIERON LA FORMACIÓN DE LOS GRUPOS.....	28
5. CONCLUSIONES	30
6. RECOMENDACIONES	34
BIBLIOGRAFIA.....	35
ANEXOS	37

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Criterios para evaluar la Capacidad Institucional de los grupos.....	13
Cuadro 2. Criterios para evaluar la sostenibilidad de la Acción Colectiva.....	13
Cuadro 3. Resultados numéricos de la Evaluación de Capacidad Institucional.....	23
Cuadro 4. Resultados numéricos de la Evaluación de Características de Sostenibilidad ..	27

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Capacidad institucional: Detalle de calificación para criterios de Recursos Estratégicos.....	38
Anexo 2. Capacidad institucional: Detalle de calificación para criterios de Recursos Humanos.....	38
Anexo 3. Capacidad institucional: Detalle de calificación para criterios de Recursos de Manejo.....	39
Anexo 4. Capacidad institucional: Detalle de calificación para criterios de Recursos Financieros	40
Anexo 5. Capacidad institucional: Detalle de calificación para criterios de Recursos Externos.....	41
Anexo 6. Sostenibilidad: Detalle de calificación para criterios de Límites	41
Anexo 7. Sostenibilidad: Detalle de calificación para criterios de Reglas.....	42
Anexo 8. Sostenibilidad: Detalle de calificación para criterios de Elección Colectiva	43
Anexo 9. Sostenibilidad: Detalle de calificación para criterios de Monitoreo.....	43
Anexo 10. Sostenibilidad: Detalle de calificación para criterios de Sanciones	44
Anexo 11. Sostenibilidad: Detalle de calificación para criterios de Resolución de Conflictos	44
Anexo 12. Sostenibilidad: Detalle de calificación para criterios de Reconocimiento	45

1. INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES

Según la FAO, las organizaciones rurales hacen que el desarrollo rural ocurra. A través de sus propias organizaciones, los pequeños productores y los pobres tienen acceso a bienes y servicios de manera más eficiente. Mediante estas organizaciones aprenden a elegir sus propios líderes y a movilizar sus propios recursos con el fin de mejorar sus medios de vida y sus comunidades. Esto contribuye a mejorar la gobernabilidad local y el crecimiento de instituciones más estables y democráticas.

Existe gran cantidad de evidencia empírica que demuestra la necesidad de trabajar en forma colaborativa con las instituciones locales para lograr mejoras sostenibles en la reducción de la pobreza y el manejo de los recursos naturales. En la práctica, trabajar con instituciones locales es un poco complejo. En un contexto aplicado existe una tendencia a simplificar la legitimidad que las instituciones locales juegan en la sociedad, como también su rol tradicional y emergente, y los atributos que proveen a los procesos colaborativos o proyectos. Comprender que el trabajo con las instituciones locales es crítico para el logro del desarrollo local sostenible para lograr la colaboración y resultados exitosos es el principal desafío.

Según la CEPAL (2001), ciertas instituciones son relevantes para el desarrollo rural, tal es el caso de la familia rural que se constituye en la unidad más pequeña en la cual se toman decisiones importantes acerca de la utilización de los recursos humanos y materiales. Otra es la organización rural, o sea la asociación de diversas personas para alcanzar fines colectivos. La organización rural aumenta las capacidades y las oportunidades de las personas pobres. El presente estudio refiere a este último aspecto, la organización rural.

1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Las instituciones se constituyen en un componente para la reducción de la pobreza. Gracias a un proceso de libertad social -que consiste en la capacidad de reunirse o asociarse en diferentes tipos de redes y organizaciones sociales, con el propósito de actuar colectivamente en busca de objetivos comunes-, las personas se agrupan con fines comunes en la búsqueda de beneficios colectivos.

Las instituciones –a través de la escuela económica neoclásica- han tenido realce como factor de equilibrio dentro de los modelos económicos actuales para promover el desarrollo efectivo de los países en vías de desarrollo, mediante la participación de las

personas como actores de la autogestión del desarrollo. La evidencia indica que la organización voluntaria es usualmente una alternativa viable para el logro efectivo de niveles adecuados de desarrollo en la población, en la búsqueda de soluciones a problemas específicos de cada grupo. Sin embargo los factores que promueven o desalientan la acción colectiva, como aquellos que garantizan su sostenibilidad, no están bien comprendidos.

Zamorano ha liderado en el Valle del Yeguaré diversos emprendimientos de desarrollo, basados en la gestión de organizaciones rurales –expresión de la acción colectiva- en diferentes rubros como la administración de recursos naturales, desarrollo empresarial, cajas rurales y otros. Sin embargo la sostenibilidad la acción colectiva lograda no está garantizada.

El problema, que el presente estudio pretende resolver, consiste en que el grado de sostenibilidad de las agrupaciones rurales gestionadas en el Valle del Yeguaré no está determinado, por lo cual se desconoce el riesgo de sobrevivencia o crecimiento continuo de la mismas, influyendo de esta manera en el impacto social alcanzado por los proyectos de desarrollo que han favorecido la acción colectiva en la zona.

1.3 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

La acción colectiva sostenible se constituye en un elemento clave para el éxito de diversos emprendimientos de desarrollo, ya que garantiza la participación y apropiación por parte de los involucrados. Diversos estudios han documentado un mayor éxito en las iniciativas de desarrollo socioeconómico y manejo eficiente de recursos naturales, debido a la acción colectiva eficaz y sostenible.

En el Valle del Yeguaré, Zamorano ha liderado diversos emprendimientos para promover el desarrollo de las comunidades vecinas, en muchos casos se ha logrado el apropiamiento y participación efectiva de los beneficiarios garantizando así la sostenibilidad de los logros alcanzados.

Las conclusiones del presente estudio evaluarán el grado de sostenibilidad de algunas organizaciones locales en el Valle del Yeguaré, mediante la aplicación de una metodología adaptada a la naturaleza de la investigación, determinando el nivel de ciertos criterios que miden esta sostenibilidad con la finalidad de plantear un marco de recomendaciones para promover una acción colectiva sostenible que posibilite un mayor impacto social de las iniciativas de desarrollo aplicadas en la región.

Los beneficiarios directos del presente estudio son:

- Zamorano, en su calidad de institución educativa y promotora del desarrollo regional, mediante la implementación de metodologías para la evaluación de instituciones rurales, y la recomendación de un marco de acciones que favorezcan un impacto social más duradero de las iniciativas de desarrollo.
- Las organizaciones rurales del Valle del Yeguaré, al ser sujetas a un marco de recomendaciones y metodologías aplicables a la evaluación de su supervivencia y

crecimiento en el tiempo.

Los beneficiarios indirectos del presente estudio son:

- Otras ONG's que actúan en la zona, al contar con información relacionada a la experiencia del estudio y sus lecciones aprendidas.
- Las futuras generaciones de estudiantes de la carrera de Desarrollo Socioeconómico y Ambiente, al contar con mayor información relacionada a la zona y su gente.

1.4 LIMITES DEL ESTUDIO

A nivel de marco conceptual, la revisión de literatura presentada tiene como límites los conceptos fundamentales de institucionalidad, acción colectiva y organizaciones rurales; las metodologías disponibles que permitan determinar criterios que garanticen la sostenibilidad de la acción colectiva –a través de organizaciones rurales- en el tiempo; y la información acerca de los factores que promueven o facilitan la formación de organizaciones rurales.

A nivel aplicado, se realizará una evaluación de algunas organizaciones rurales formadas en el Valle del Yeguaré –con el apoyo de Zamorano, para fines de desarrollo- para determinar los factores que han promovido su formación y medir el grado de sostenibilidad que esta acción colectiva posee. El alcance final del estudio –a nivel de conclusiones-, se enmarcará en la sistematización de experiencias locales con el fin de desarrollar recomendaciones y/o iniciativas para la promoción de acción colectiva sostenible en el Valle del Yeguaré.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo general

- Determinar el grado de sostenibilidad de la acción colectiva de algunas organizaciones rurales dentro del Valle del Yeguaré y que han sido apoyadas por Zamorano en su fortalecimiento o formación.

1.5.2 Objetivos específicos

- Elaborar un marco conceptual que provea información referente la importancia de las organizaciones rurales –ejecutoras de la acción colectiva-, los factores que las promueven, y las metodologías que determinan características medibles que garanticen la sostenibilidad de las mismas.
- Identificar y caracterizar algunas organizaciones rurales que hayan recibido el apoyo o asesoramiento de Zamorano, y estén ubicadas –preferiblemente- dentro del Valle del Yeguaré.
- Aplicar los criterios investigados, para la determinación del grado de sostenibilidad, a las organizaciones rurales bajo estudio y determinar los factores que han promovido la

formación de las mismas.

- Formular recomendaciones aplicables a futuras iniciativas de Zamorano en el Valle del Yeguaré en la conformación organizaciones rurales sostenibles, garantizando así una acción colectiva sostenible para la gestión del desarrollo.

2. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 NUEVA ECONOMÍA INSTITUCIONAL Y LA TEORÍA DE LAS INSTITUCIONES

Según Martínez (2001), la Nueva Economía Institucional (NEI) se ha configurado en el último decenio como el nuevo paradigma dominante en el pensamiento económico. Ofrece una alternativa metodológica a los viejos marginalismos y keynesianismos, a la economía de los equilibrios estáticos y de la formalización de modelos abstractos. En vez de comparar la realidad con óptimos perfectos, trata de analizar instituciones alternativas, subóptimas pero accesibles.

Es posible que la clave para conseguir el crecimiento y el desarrollo económico y social, estable y sostenible, no esté en la manipulación de variables macroeconómicas, sino en la paciente reelaboración de las instituciones que rigen el comportamiento y las relaciones entre individuos en su actividad cotidiana, en el interior de las empresas y en el seno del aparato del estado.

North (1991) define las instituciones como “las reglas del juego en una sociedad o más formalmente, las limitaciones ideadas por el hombre que dan forma a la interacción humana. Por consiguiente, estructuran incentivos en el intercambio humano, sea político, social o económico”. En el sentido más amplio del término, las instituciones son el conjunto de reglas que articulan y organizan las interacciones económicas, sociales y políticas entre los individuos y los grupos sociales. Según Bardhan (1989), las instituciones son las reglas sociales, convenios y otros elementos del marco estructural de la interacción social. Este marco es tomado como un supuesto ya existente en muchas de las corrientes económicas, y usualmente es dejado de lado. Usualmente aplicamos, de una manera simple, las leyes de la oferta y demanda de mercado sin ser totalmente conscientes de la complejidad de las instituciones sobre las cuales los contratos de los mercados dependen crucialmente.

La NEI distingue entre instituciones y organizaciones. Mientras que las primeras son un conjunto de reglas y normas, las últimas son las instancias o arenas en las cuales los individuos se relacionan y organizan en grupos para emprender acciones colectivas, y funcionar como “actores colectivos” en el mercado de acuerdo a las reglas contenidas en las instituciones existentes. Las instituciones son importantes para el desempeño de la economía porque contienen las restricciones e incentivos que constriñen las acciones y opciones de los individuos. Son las estructuras de incentivos (o desincentivos) que estimulan (o inhiben) el intercambio humano –político, social y económico-. Es decir, las estructuras de incentivos (o desincentivos) para invertir, ahorrar, innovar, etc. no sólo surgen del mercado y de la dotación de factores. En muchas ocasiones buenas

instituciones pueden emitir incentivos más poderosos que los propios incentivos del mercado.

La NEI supone que el objetivo de los individuos, que actúan en contextos institucionales, es “ganar el juego” maximizando sus beneficios individuales y también los beneficios colectivos del grupo. Para lograrlo los individuos asumen las instituciones, porque éstas les permiten combinar habilidades, estrategias y esfuerzos de coordinación para ampliar las fronteras de la producción y de sus beneficios. Según Ayala (1999), el concepto de institución va más allá de su carácter ordenacional y de reglamentación; es una construcción histórica, más que una construcción formal, creada por los individuos a través de su ciclo evolutivo; es peculiar según su contextualización; además, impulsiva, porque las oportunidades económicas deben ser descubiertas y no dadas, capaces de reducir la incertidumbre ante una difusión y abaratamiento de la información.

2.2 ORIGEN Y DEMANDA DE INSTITUCIONES

Existe una contradicción insalvable entre las elecciones individuales que reflejan los intereses egoístas y maximizadores de los beneficios de los individuos y, por otra parte, las elecciones públicas, maximizadoras del bienestar social, que reflejan las necesidades colectivas.

Las elecciones personales y las necesidades colectivas entran en una trayectoria de conflicto y eventual colisión. Naturalmente, los resultados de este choque eventual impedirán o dificultarán la coordinación y cooperación en el intercambio. Así inevitablemente seguirían generándose tensiones sociales y conflictos distributivos entre los individuos que requieren un orden institucional que proporcione reglas aceptadas por todos, que permitan desviar la trayectoria de colisión de los conflictos, hacia una nueva dirección y que permitan encontrar mecanismos de coordinación económicos y extraeconómicos para alcanzar soluciones cooperativas. Ello puede lograrse a través de negociaciones y acuerdos sociales que faciliten la distribución de los costos y beneficios involucrados en todo proceso de intercambio. Los mecanismos del mercado no pueden resolver por sí sola esta tensión. La existencia de este conflicto potencial es una razón por la cual los individuos demandan instituciones. También explican la causa de la notable estabilidad y permanencia de las instituciones en la sociedad a lo largo de la historia.

2.3 EL PAPEL DE LAS INSTITUCIONES EN EL INTERCAMBIO

La NEI estudia el papel que juegan las instituciones en el intercambio económico; en las elecciones y conducta económica de los individuos y grupos sociales y en el desempeño de la economía. Su preocupación inicial es intentar responder a cuatro preguntas básicas: ¿por qué son importantes las instituciones?, ¿por qué surgen?, ¿por qué los individuos las demandan? y toda vez que se establecen las instituciones ¿cómo influyen en el intercambio, elecciones y decisiones que a diario adoptan los agentes económicos?

Una primera respuesta es que las instituciones surgen y prevalecen dondequiera que los

individuos buscan vivir y trabajar en sociedad, en la medida en que los individuos aspiran obtener ganancias que potencialmente se puedan derivar del intercambio económico, de la cooperación social y de la especialización del trabajo propios de las sociedades modernas. Los individuos que viven en sociedad y que han logrado un desarrollo económico importante, no han sido guiados por la “mano invisible” o un “orden espontáneo”. Por el contrario, han necesitado un conjunto de instituciones que les proporcionen las reglas necesarias para guiar cotidianamente su vida material y cultural, y para crear seguridad en el intercambio. Sin estas reglas, los individuos verían frustradas las posibilidades de obtener los beneficios de la cooperación social y del intercambio económico.

2.4 LA LÓGICA DE LA ACCIÓN COLECTIVA.

Una visión relacionada a la dificultad de conseguir que los individuos persigan su bienestar común, en contraste con su bienestar individual, fue desarrollada por Mancur Olson (1965) en “La Lógica de la Acción Colectiva”. Olson desafió al optimismo predominante expresado en la teoría de grupos según la cual los individuos con intereses comunes actuarían voluntariamente para el logro futuro de esos intereses. Según esta teoría, los grupos tienden a actuar en beneficio de sus intereses grupales en base a un comportamiento racional y autointeresado, si los miembros de algún grupo tienen objetivos comunes que al ser alcanzados beneficiarían a el grupo en su conjunto, entonces se concluiría que los individuos en ese grupo van a actuar juntos para el logro de los objetivos comunes.

Sin embargo Olson desafió la presunción de que la posibilidad de mayores beneficios para un grupo pudiera ser suficiente para generar acción colectiva efectiva. Olson arguyó que "a menos que el número de individuos sea bastante pequeño, o a menos que haya coerción u otro mecanismo especial para promover que los individuos actúen en sus intereses comunes, los individuos racionales y autointeresados no actuarán para el logro de los intereses grupales". El argumento de Olson descansa en la premisa de que si un miembro no puede ser excluido de los beneficios colectivos obtenidos, tiene pocos incentivos para aportar voluntariamente a la acción grupal.

La “Tragedia de los comunes”, el “dilema del prisionero” y la lógica de la acción colectiva son conceptos relacionados con los modelos que han definido el comportamiento que los individuos manifiestan ante los problemas colectivos. La esencia de cada uno de estos modelos es un problema de “*free-rider*”, cuando una persona no puede ser excluida de los beneficios que otros proveen se siente motivada a no contribuir al esfuerzo común, usurpando así del esfuerzo de otros. Si todos los participantes eligen el “*free-ride*”, el beneficio colectivo no será alcanzado. Sin embargo esta actitud puede dominar el proceso de decisión y todos los participantes acabarían en una pérdida colectiva. Alternativamente algunos pueden contribuir mientras otros usurpan, alcanzando de esta manera un logro menor al óptimo posible del beneficio colectivo.

¿Cómo un grupo puede organizarse y gobernarse a sí mismo para obtener beneficios colectivos pese a la tendencia al “*free-ride*”? Elinor Ostrom menciona que el problema de los grupos es de organización, es encontrar como cambiar la situación en la que los

usuarios actúan de manera independiente, a otra en la cual adoptan estrategias coordinadas para obtener mayores beneficios colectivos o para reducir sus pérdidas. Es necesario crear una organización.

De esta manera los problemas a resolver consisten en: proveer un nuevo conjunto adecuado de instituciones, establecer compromisos creíbles, y alcanzar la supervisión mutua. Según Ostrom (1990), “la estrategia básica consiste en identificar aquellos aspectos de contexto físico, cultural e institucional que con cierta probabilidad influyen en la determinación de quienes participaran en una situación, las acciones que se pueden llevar a cabo y sus costos, los resultados que pueden alcanzarse, como se vinculan las acciones con los resultados. Una vez que se cuenta con la información necesaria, se puede abstraer la riqueza de la situación empírica para concebir un juego aplicable que capte la esencia de los problemas enfrentados por los individuos”.

Como conclusión, es necesario considerar que las estructuras institucionales no permanecen fijas, ni son determinadas exógenamente tal y como lo sugieren las teorías que abogan por la intervención del Estado o la total privatización, sino que hay factores endógenos que tienen que ver con la conformación de las lógicas institucionales a lo largo del tiempo. Lo importante radica en deducir como se resuelven los problemas de provisión del bien, logro de compromisos creíbles y la supervisión mutua entre los actores implicados tomando en cuenta:

- La necesidad de reflejar la naturaleza incremental, auto transformadora del cambio institucional.
- La importancia de las características de los regímenes políticos externos, con base en un análisis para conocer como afectarían las variables internas los niveles de provisión colectiva de las reglas.
- La necesidad de incluir los costos de información y transacción.

2.5 PRINCIPIOS DE DISEÑO QUE CARACTERIZAN A LAS INSTITUCIONES SOSTENIBLES.

Ostrom sugiere volver al análisis institucional histórico pues allí podemos encontrar la respuesta en aquellas instituciones donde los participantes han creado, aplicado y supervisado sus propias reglas y con ello han logrado que las instituciones creadas hayan sobrevivido al paso del tiempo. La autora sugiere ocho principios de diseño que caracterizan estas instituciones, y en todas las situaciones evaluadas por la autora los ocho principios de diseño se cumplieron de manera satisfactoria. “Los fracasos –opina Ostrom-, son consecuencia del no cumplimiento de los principios de diseño, lo cual no sucede en los casos exitosos que lograron construir instituciones robustas”. Para fines del presente estudio se seleccionaron las siguientes siete características.

En primer lugar se tienen *límites claramente definidos*, los cuales son el primer paso para organizar la acción colectiva, sin esta definición nadie sabe qué está bajo manejo y quién es el responsable del mismo. Si los límites no están bien definidos se corre el riesgo de que los beneficios producidos por los esfuerzos de los participantes sean aprovechados

por otros que no contribuyeron en los esfuerzos. El concepto de límites concernientes a quién tiene acceso a la propiedad o esfuerzo común ha sido usado para definir la característica de las instituciones de “propiedad común” en contraste con las instituciones de “acceso abierto”. Sin embargo definir los límites no es suficiente, por lo tanto se deben sumar algunas reglas que limiten el grado de apropiación.

Por lo tanto debe existir *congruencia entre las normas, de apropiación y aprovisionamiento, y las condiciones locales*, a través de reglas apropiadas que restrinjan tiempos, lugares, tecnología y/o cantidad de recursos utilizados, en relación con las condiciones locales y que a la vez normen la provisión de trabajo, materiales y/o recursos financieros. Las reglas ayudan a la preservación adecuada del recurso comprometido en la acción colectiva, reflejando los atributos específicos del recurso en particular. Sin embargo la aceptación de las normas por parte de todo el grupo es fundamental.

Para una adecuada aceptación de las normas, son necesarios *arreglos de elección colectiva*, la mayoría de los individuos afectados por las reglas operacionales puede participar en su modificación. Las instituciones que aplican este principio tiene mayor capacidad para ensamblar reglas acordes a circunstancias locales. Pese a todo, la presencia de buenas reglas no garantiza que los participantes las asuman como tal a menos que participen de su elaboración. Sin embargo no basta que las reglas sean asumidas por todos, también es necesario el establecimiento de un *monitoreo* en el cual existan monitores, que revisan activamente las condiciones de los recursos comprometidos con la acción colectiva y el adecuado comportamiento de los participantes, ellos deben ser responsables ante los propietarios o ser los propietarios. Cuando existe incumplimiento de las normas, por parte de infractores, deben aplicarse *sanciones graduales*. Los participantes que violan las reglas deben ser susceptibles a recibir sanciones graduales – dependiendo de la seriedad y contexto de la falta- de parte de los otros propietarios, de parte de los funcionarios responsables ante los propietarios, o por parte de ambos. En las instituciones sólidas el monitoreo y las sanciones son emprendidas no por agentes externos, sino por los participantes mismos. Las sanciones iniciales por lo general son sorprendentemente leves. El término “conformidad cuasi-voluntaria” puede ser útil para describir esta situación. Los individuos eligen estar conformes con muchas situaciones en las cuales no están directamente obligados. Sin embargo, esta situación es “cuasi-voluntaria” debido a que los no cooperantes son sujetos a represión si son descubiertos. Las personas adoptan la estrategia de “conformidad cuasi-voluntaria” cuando ellos perciben que las reglas protegen sus “negocios”, o que los otros componentes también los protegerán. Los actores estratégicos estarán acordes con las reglas cuando perciban que los objetivos colectivos son alcanzados y cuando perciben que los demás miembros también están acordes. Los costos del monitoreo son generalmente bajos debido al compromiso de todos los participantes que participan en el monitoreo. Por otro lado el infractor pierde status y prestigio dentro del grupo.

En ocasiones existen discrepancias al momento de aplicar una sanción debido a ambigüedades inevitables en los marcos normativos. Por lo tanto son necesarios *mecanismos de resolución de conflictos*, en los cuales los propietarios y los funcionarios tienen acceso rápido a “arenas” de bajo costo para la resolución de conflictos entre los propietarios, o entre propietarios y funcionarios. En la realidad la aplicación de las reglas

nunca es precisa, aún cuando los responsables del monitoreo y sanción sean los mismos propietarios. Si los individuos van a seguir reglas por un periodo prolongado, debe existir algún mecanismo para la discusión y resolución de infracciones.

Finalmente, debe existir un *reconocimiento mínimo de los derechos de la organización*. Los derechos de los propietarios para normar sus propias instituciones no deben ser desafiados por autoridades externas gubernamentales. Los propietarios frecuentemente norman sus propias reglas sin crear formalmente jurisdicciones gubernamentales para este propósito. Si los oficiales gubernamentales externos presumen que solo ellos tienen autoridad para establecer reglas, será entonces muy difícil para los miembros de la agrupación sostener a largo plazo una organización normada por reglas.

2.6 LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL.

Según la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID), la medición de la capacidad institucional es un aspecto importante en un programa amplio de consolidación institucional; puede ayudar a los responsables a hacer las decisiones estratégicas, operacionales, o de financiamientos; o puede ayudar a explicar actividades estratégicas institucionales y su desempeño relacionado.

De acuerdo al Centro para la Evaluación e Información del Desarrollo (CDIE, 2000), las unidades operacionales de USAID trabajan muy de cerca con cooperantes para el logro de los objetivos de desarrollo propuestos. A menudo la carencia de una organización adecuada del cooperante afecta al logro de los resultados esperados. El aumento de la capacidad de las organizaciones del socio cooperante y del cliente ayuda a alcanzar las metas con eficacia y a funcionar de forma más eficiente. El comprender y medir la capacidad institucional es crítico y normalmente es más complejo que la medición de los servicios y productos que la organización reparte.

Una organización puede ser definida como un sistema de componentes relacionados que trabajan juntos para alcanzar una misión acordada. Algunos componentes que son representativos en la mayoría de las organizaciones, son:

- Funciones Administrativas y de Soporte: incluye los procedimientos administrativos; manejo financiero; manejo de recursos humanos; manejo de otros recursos (información, equipamiento, infraestructura).
- Funciones Técnicas y Programáticas: sistema de servicios de entrega; programas de planeamiento; programa de monitoreo y evaluación; uso y manejo de habilidades y conocimientos técnicos.
- Estructura y cultura: identidad organizacional y cultura; visión y propósito; capacidad y estilo de liderazgo; valores organizacionales; acercamiento al gobierno; relaciones externas.
- Recursos: humanos; financieros; y otros.

En la práctica se pueden medir diversos criterios en una organización, como ser: los servicios y productos que la organización actualmente provee; el funcionamiento de la

organización en su conjunto a través del análisis de cada uno de sus componentes – anteriormente listados-; o en todo caso solo analizar algunos solo componentes de la organización.

Sin embargo para una selección adecuada del método a aplicar, es recomendable tomar en cuenta los siguientes criterios: *tipo de organización evaluada*, muchos de los instrumentos son específicos para un tipo de organización y deben ser modificados o adaptados; *comparabilidad entre organizaciones*, si se miden varias organizaciones el instrumento debe medir las mismas capacidades, pese a que esto puede llevar a que el instrumento pierda su especificidad; *comparabilidad en el tiempo*, la herramienta debe medir las mismas capacidades y sus cambios a través del tiempo; *recolección de datos*, es bueno utilizar más de un solo método de recolección de datos; *objetividad*, dada su naturaleza cualitativa la evaluación de instituciones tiende a ser subjetiva, la herramienta debe limitar esta subjetividad; *cuantificación*, utilizar valores para representar la capacidad puede ser útil al querer hacer mediciones relativas y no absolutas; *facilitación interna versus externa*, las facilitaciones internas pueden ser más profundas pero a la vez más subjetivas, caso contrario con las externas; *practicidad*, los mejores métodos de evaluación son diseñados en la forma más simple posible, adaptándose a los esfuerzos y recursos disponibles.

3. METODOLOGÍA APLICADA

3.1 BASE METODOLÓGICA

La investigación realizada es de tipo cualitativo, aplicando un diseño no experimental, en la búsqueda de determinar los factores que determinen el grado de sostenibilidad de las organizaciones rurales bajo estudio.

La metodología utilizada tuvo como fundamento los estudios realizados por E. Ostrom y las recomendaciones de USAID en sus documentos del Centro para la Evaluación e Información del Desarrollo.

Se aplicaron por lo tanto dos herramientas de evaluación específicas: la evaluación de la Capacidad Institucional de las organizaciones rurales –propuesta por USAID-, y el cumplimiento de los Criterios de Sostenibilidad –planteado por Ostrom-.

La evaluación de la Capacidad Institucional, fue realizada utilizando el Marco de Desarrollo Institucional (MDI) desarrollado por Mark Renzi -de Sistemas de Administración Internacional- y utilizada por USAID en diversos programas. Esta herramienta ayuda a las organizaciones a determinar su capacidad institucional, mediante la medición de su grado de desarrollo en diversos componentes organizacionales identificando así áreas prioritarias de mejoramiento, determinar objetivos y medir su progreso a lo largo del tiempo.

Una organización puede usar las herramientas de MDI con o sin la asistencia de un facilitador. Se identifican cinco áreas de capacidad organizacional, denominadas características de recursos. Cada área de capacidades esta a su vez dividida en componentes claves.

- Estrategia/Visión (visión, misión, autonomía).
- Administración de recursos (estilo de liderazgo, manejo participativo, sistemas administrativos, planeamiento, participación comunal, monitoreo, evaluación).
- Recursos humanos (destrezas del equipo, desarrollo del equipo, diversidad organizacional).
- Recursos financieros (administración financiera, vulnerabilidad financiera, solvencia financiera).
- Recursos externos (relacionamiento público, habilidad para trabajar con comunidades locales, habilidad para trabajar con organismos gubernamentales, habilidad para trabajar con otras ONG's).

A cada componente clave se lo califica en cuatro fases a lo largo del continuum del desarrollo organizacional: incipiente (1), en desarrollo (2), en expansión/consolidación (3)

y sostenible (4). Estas fases fueron determinadas sistemáticamente y descritas, para evitar subjetividades en la asignación de calificaciones, se incluyeron criterios de sostenibilidad, formalización en estatutos o reglamentos, emponderamiento y otros. Cada fase fue valorizada en una escala de uno a cuatro, para viabilizar un análisis cuantitativo posterior.

El MDI puede generar un gráfico que muestra los diversos componentes de una organización y la calificación para cada componente en diversos momentos. También provee una calificación de la capacidad en cada componente clave y área de capacidad. Esta herramienta no solo ayuda en la calificación y medida de las capacidades organizacionales, sino también establece prioridades para futuros cambios y mejoras. Es relativamente buena para el seguimiento del cambio organizacional a través del tiempo debido a los criterios consistentes usados para cada etapa progresiva de desarrollo.

Se aplicaron los criterios presentados en el cuadro 1, los cuales pueden agruparse en cinco áreas.

Cuadro 1. Criterios para evaluar la Capacidad Institucional de los grupos

Área	Criterio
Estratégica	Funcionamiento de la junta directiva
	Misión de la organización
	Autonomía
Manejo organizativo	Estilo de liderazgo
	Administración participativa
	Sistema administrativo
	Planificación
	Planificación comunitaria
	Evaluación y monitoreo
Recursos humanos	Capacidad del equipo
	Desarrollo del equipo
	Diversificación organizativa
Recursos financieros	Administración financiera
	Vulnerabilidad financiera
	Solvencia financiera
Recursos externos	Relaciones públicas
	Capacidad para trabajar con instituciones gubernamentales
	Capacidad para captar recursos locales
	Capacidad para trabajar con otras organizaciones

Fuente: Elaboración propia.

En la evaluación de los Criterios de Sostenibilidad, se aplicó una metodología basada en la propuesta de USAID –el MDI-; se utilizaron los mismos criterios para evaluar siete áreas, subdividas a su vez en sus respectivos criterios, véase el cuadro 2.

Cuadro 2. Criterios para evaluar la sostenibilidad de la Acción Colectiva

Área	Criterio
Límites bien definidos	Participación definida en el grupo
	Grado de participación en el grupo
	Distribución de beneficios
	Aporte de trabajo y recursos

Reglas congruentes con las condiciones locales	Establecimiento de reglas claras
	Distribución adecuada de beneficios
	Participación adecuada y aportes
Elección colectiva	Participación en la elección de dirigentes
	Participación en la elaboración de marcos normativos
	Concordancia de los miembros con las reglas y dirigentes
Monitoreo	Mecanismos de supervisión de normas y reglas
	Participación colectiva en el monitoreo
	Responsabilidad definida del monitoreo
	Costos de monitoreo
Sanciones graduales	Mecanismos de sanción a infractores de reglas
	Sanciones efectivas aplicadas gradualmente
	Beneficios claros del cumplimiento de reglas
	Participación colectiva en las sanciones
Resolución de conflictos	Existencia de "arenas" de resolución de conflictos
	Acceso a "arenas" de resolución de conflictos
	Arbitraje imparcial de conflictos
Grado de reconocimiento	Reconocimiento oficial de la organización
	Reconocimiento oficial de las normas y reglas establecidas
	Facilidad en la gestión del reconocimiento oficial

Fuente: Elaboración propia.

Al igual que en la evaluación de la Capacidad Institucional, a cada criterio se le asignó una calificación y una valoración numérica respectiva de acuerdo al siguiente orden: incipiente (1), en desarrollo (2), en expansión/consolidación (3) y sostenible (4). Para tal efecto cada valoración por criterio se la describió en detalle, para evitar subjetividades en la valoración. El detalle de cada calificación por criterio puede ser observado en los Anexos 1 a 12.

En la determinación de los factores que promovieron la formación de los grupos rurales, se optó por identificar las causas específicas que promovieron la formación de cada uno de los grupos bajo estudio, para el posterior recuento de las causas comunes detectadas entre los grupos.

Con la información obtenida de los reportes y los datos de campo, se completaron matrices comparativas, en las cuales cada criterio fue calificado para cada organización rural investigada; a cada calificación se le asignó su respectiva valoración numérica para así poder hacer un análisis cuantitativo de los promedios obtenidos por concepto evaluado. Se optó por trabajar con promedios y no sumatorias –de los valores de los criterios- para mantener el significado respectivo, facilitar la interpretación de los resultados y realizar comparaciones entre las organizaciones evaluadas.

3.2 DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

Los estudiantes de tercer año –clase 2005- realizaron durante el primer semestre del presente año una serie de informes de campo que sistematizaban las experiencias de diversas organizaciones rurales conformadas con fines productivos o de mejoramiento de

vida de los comunitarios. Se elaboraron veinte reportes en los que se detalló casos específicos dentro del área de influencia de Zamorano. Los temas tratados fueron: Cajas Rurales, Microempresas, Escuelas Campesinas, Centros de Investigación Agrícola Local (CIAL) y Grupos de Riego. Estos informes fueron revisados y sirvieron como base para la selección de los grupos a evaluar.

Se seleccionaron cuatro casos de grupos ubicados en las proximidades de Zamorano. Se utilizaron los siguientes criterios para la selección:

- Proximidad geográfica a la Escuela Agrícola Panamericana y facilidades de acceso.
- Diversidad en las actividades desempeñadas por cada grupo.
- Disponibilidad de información para la elaboración del estudio de caso correspondiente.
- Grado de accesibilidad del grupo para la provisión de información al investigador.

Basado en los anteriores criterios, se seleccionaron los siguientes grupos locales:

1. Caja Rural “La Aurora de San José”, Lizapa, Maraita, Francisco Morazán.
2. Escuela Campesina “El Barro”, El Barro, Danlí, El Paraíso.
3. Microempresa “Unión y Esfuerzo”, Galeras, Guinope, El Paraíso.
4. Empresa Asociativa Campesina “Llano Grande”, San Francisco, San Antonio de Oriente, Francisco Morazán.

Una vez seleccionados los grupos, se realizó la recopilación de datos provenientes de los informes elaborados por los estudiantes; y recolección de datos en campo para complementar los vacíos de información requerida.

Se revisaron los informes de sistematización elaborados por los estudiantes, de los cuales se extrajo la información relacionada al tema a investigar, principalmente las causas que promovieron la formación de los grupos rurales, los criterios relacionados al desarrollo institucional y criterios de sostenibilidad. Esta información sirvió de inicio al estudio, proveyendo los antecedentes de cada organización seleccionada y una apreciación general de la situación presentada. Posteriormente se detectaron las carencias de información presentes en los documentos, por lo cual se elaboró un plan de visitas a campo para levantar los datos faltantes a través de entrevistas a los involucrados en las organizaciones rurales. A la vez se validó y amplió la información disponible.

La herramienta utilizada en la recopilación de datos en campo consistió en entrevistas cualitativas de tipo semiestructurado con preguntas abiertas, en la cual se utilizó una guía temática basada en los requerimientos de información ya previstos, dejando cierto grado de flexibilidad para interrogantes y temas adicionales. Las preguntas fueron *generales*, manteniendo un perfil de flexibilidad en la información; *ejemplificadoras*, buscando ahondar en los temas analizados; y *estructurales*, dando secuencia temática a la entrevista.

Como guía adicional de las entrevistas, se realizó una matriz de percepciones en la cual se describió cada uno de los criterios observados y se asignó una calificación que permitiera realizar la comparación adecuada en el grado de participación de cada criterio y su respectiva ponderación para la evaluación de que criterios presentan falencias. Se buscó

una narración cronológica de los acontecimientos que motivaron la conformación de grupos locales. Esta información fue sistematizada, buscando identificar factores comunes y relevantes en cada experiencia incluida en el estudio.

El grupo meta de las entrevistas fueron los participantes de cada organización rural involucrada. Generalmente se entrevistó a algún líder de grupo o a algún participante activo. Las entrevistas fueron realizadas durante el mes de septiembre del presente año.

Una vez finalizado el proceso de toma de datos, se procedió al análisis de la información obtenida, a través de matrices comparativas. Los resultados se presentan en el capítulo siguiente.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 ANTECEDENTES GENERALES DE GRUPOS LOCALES EVALUADOS.

4.1.1 Antecedentes Caja Rural “La Aurora de San José”

La comunidad de Lizapa está ubicada a una altura de 830 msnm, a una distancia de 9.4 km de Zamorano sobre la carretera que conecta El Zamorano con Guinope. Tiene una población de 500 habitantes de los cuales la mayoría se dedica a actividades ganaderas y agrícolas (maíz, frijol y algunas hortalizas). Las principales organizaciones sociales existentes son: Comité de la Iglesia “Solidaridad”, Patronato y Comité de Padres de familia.

La comunidad tiene acceso a agua potable, energía eléctrica y letrinas en cada casa. No se cuenta con un centro de salud, por lo que sus habitantes acuden a comunidades aledañas. Cuenta con un kinder y una escuela primaria. Se tiene buen acceso de transporte puesto que la carretera esta en buen estado, y existen buses que transitan a cada hora, lo cual permite la movilización de los habitantes de la comunidad y la comercialización de sus productos.

La caja rural “La Aurora de San José” se inició con el grupo de mujeres “Unidas para Triunfar” compuesto por 23 comunarias capacitadas en panadería -por parte del Programa de Asignación Familiar (PRAF)-, y en cocina -por parte del proyecto UNIR de Zamorano-, al no ser rentables estas actividades fueron descartadas y optaron por conformar la caja rural. El capital inicial suscrito fue de L. 530.00, y se tomó como experiencia la caja rural de un grupo de señoras de Comayagua, que ya se encontraba en funcionamiento tiempo antes.

Se realizaron talleres comunales para exponer los tipos de financiamiento y la elaboración de reglamentos financieros (destino de crédito, montos, intereses, plazos, formas de pago, requisitos, etc.), la intervención del Proyecto UNIR con la colaboración de un tesista de Zamorano motivaron la conformación de la caja de rural. Inicialmente la conformaban 23 personas de las cuales actualmente quedan solo seis encargadas del manejo.

En los tres primeros meses la caja contaba con un capital de L. 530 los cuales aumentaron a L.25,000 gracias a un préstamo brindado por el Proyecto UNIR. En los préstamos se aplicó una tasa de interés promedio del 7%. Actualmente la caja rural cuenta con 6 miembros y L.100,000 capitalizables depositados en una cuenta del Banco de Occidente. Los clientes de la caja, ascienden en la actualidad a 50 ahorrantes y 110 solicitantes de

crédito. En cuanto al aspecto político-jurídico, la caja rural no posee personería jurídica lo cual en cierta medida ha sido positivo al evitar el pago de impuestos a la municipalidad, pudiendo invertir estos excedentes en la comunidad.

4.1.2 Antecedentes Escuela Campesina “El Barro”

En 1998 el Proyecto de Desarrollo de la Región Centro Oriente (PRODERCO) llegó a la comunidad de “El Barro” a brindar capacitaciones en el tema de organización, de esta manera en 1999 se forma la Caja Rural de Ahorro y Crédito (CRAC). PRODERCO percibió que el grado de organización y de capacitación –en temas administrativos y pecuarios- observado en la comunidad era reconocido por otras comunidades, por lo cual se sugirió la posibilidad de formar una escuela de capacitación campesina. Con el apoyo de PRODERCO, en agosto de 2001 se inauguró la Escuela Campesina El Barro, con la pretensión inicial de formar una universidad campesina, sin embargo posteriormente se concluyó que la forma más efectiva de impartir capacitaciones era bajo el método “capacitación de campesino a campesino” -que consiste en que las capacitaciones son impartidas por gente del campo que utiliza sus propias palabras para expresar las ideas que quieren transmitir-, en ello radica la importancia y el éxito de la metodología, los capacitadores son personas de la misma comunidad con muchos años de experiencia y que han recibido capacitaciones, encontrándose aptos para brindar servicios de capacitación a otras personas.

Hasta la fecha, se han realizado capacitaciones en organización, administración y gestión, producción agropecuaria, y manejo de desechos. Las capacitaciones brindadas tienen un bajo costo debido a que el grupo meta son personas de escasos recursos. En algunas ocasiones se han impartido capacitaciones a instituciones, lo cual ha permitido capitalizar la organización. Por la escuela campesina han pasado 278 cajas rurales que han recibido capacitación en organización y administración, cobrándose alrededor de L. 158 por persona/día (alimentación, refrigerios y hospedaje). También se han brindado capacitaciones en diferentes partes de Honduras -departamentos de Colón, Yoro, Olancho, y El Paraíso-, confirmando así el éxito de los programas implementados.

La mayoría de grupos capacitados han sido beneficiarios de algunas instituciones como PRODERCO, ARSAGRO (Asociación Regional de Servicios Agropecuarios de Oriente), la Dirección Nacional de Desarrollo Sostenible (DINADERS) y el Programa Nacional de Desarrollo Local (PRONADEL), las cuales han cubierto el costo de las capacitaciones. Esto indica que el principal mercado de la escuela campesina son instituciones que promueven el desarrollo rural, y no los grupos individuales. La escuela cuenta con cuatro instructores para las capacitaciones, sin embargo en total hay siete personas trabajando en la escuela los cuales reciben un pago por los servicios prestados durante los eventos de capacitación; cuando brindan capacitaciones fuera de la escuela reciben viáticos. Las capacitaciones generalmente se realizan por períodos cortos, menores a tres días.

La escuela no está constituida formalmente ya que no está inscrita ni reconocida como tal ante los organismos gubernamentales respectivos, y al parecer los integrantes no tienen interés en hacerla legalizar. La escuela cuenta con infraestructura en buenas condiciones,

con un salón para clases y un área de dormitorios para el alojamiento de los participantes. Sin embargo uno de los problemas más frecuentes consiste en la subutilización de las instalaciones y de los instructores, debido a que no siempre se están dando capacitaciones. Se requiere de más mercadeo de los servicios ofertados, empleando para ello una persona que se dedique exclusivamente a tal fin.

El funcionamiento de la escuela no se basa en un reglamento escrito, y como la escuela de capacitación es parte de la caja rural se apoyan en el reglamento que esta posee. La toma de decisiones se realiza en forma democrática. La escuela ha tenido un proceso de crecimiento basado principalmente en la experiencia ganada por los instructores. Sin embargo la falta de un responsable del mercadeo de los servicios ha limitado bastante el crecimiento potencial de la institución, poniendo en riesgo su actual proyección.

4.1.3 Antecedentes Microempresa “Unión y Esfuerzo”

La comunidad de Galeras está ubicada en el municipio de Guinope, departamento El Paraíso. Las familias que habitan este municipio tienen un promedio de seis miembros. Aproximadamente el 80% de las personas se dedican a trabajos asalariados, por lo tanto solo la quinta parte se dedica a la agricultura. La mayoría de la población cuenta con acceso a servicios de agua potable, sin embargo el manejo de los residuos sólidos es deficiente. No se cuentan con servicios financieros en el lugar. En la comunidad existen diversas organizaciones, siendo la más importante la Junta de Agua debido a la implementación de un proyecto de letrinización. En infraestructura, se cuenta con un Centro de Salud, Centro Educativo y teléfono comunal. Adicionalmente cuentan con transporte durante todo el día. .

La agrupación se inició el 28 de febrero de 1994, gracias al apoyo del entonces Departamento de Desarrollo Rural de Zamorano, con 10 socias dedicadas a la producción de ganchos de pelo y derivados de soya cuyo capital inicial fue de L. 260, las cuales cambiaron posteriormente su rubro productivo a la producción de almíbar de durazno y encurtidos. Sin embargo ambas actividades tenían limitaciones –lenta rotación de inventario y temporalidad de ventas-, por lo cual se vieron en la necesidad de cambiar de negocio. Después de haber sido capacitadas en la elaboración de jabón de sábila, se inició la producción del mismo como producto cosmético medicinal vendido a un precio de L. 2.50 la unidad. Las ganancias iniciales se utilizaron para formar un capital común. En 1997 esta organización se convirtió en una microempresa, recibiendo ayuda de Zamorano en capacitación para la producción de jabones, organización de la empresa, y administración del capital, además de la donación de materiales para la primera producción, posteriormente comenzaron a producir shampoo de sábila. En 1999 gestionaron un código de barras, registro y patente de marca. Durante el 2002 sacaron un acondicionador también a base de sábila, también producen pomadas para combatir hongos la cual comercializan sin marca, etiqueta ni envase apropiado, a través del Programa de Apoyo a la Mujer del Instituto Nacional de Agricultura (INA).

Actualmente esta microempresa está apoyada por el PRAF –ayuda conseguida a través de Zamorano-, comercializando por consignación sus productos en el INA, Puesto de ventas

Zamorano, Supermercados La Colonia, Mall Multiplaza, Empresa Comercializadora y Distribuidora (EMCODIS), Galeras y comunidades aledañas. Gracias a la reinversión de las ganancias, la empresa ha podido ampliar su negocio, iniciándose con el jabón a base de sábila y llegando al shampoo y acondicionador.

Un factor que influyó en el desarrollo de la organización fue el apoyo de Zamorano como promotor de la organización, animándolas a que se organicen y busquen la manera de producir con el fin de mejorar sus condiciones de vida, y de PROEMPRESAH (Programa para el Desarrollo Empresarial Rural de Honduras), que facilitó el financiamiento para las diversas capacitaciones.

4.1.4 Antecedentes Empresa Asociativa “Llano Grande”

La Aldea San Francisco esta ubicada en el municipio de San Antonio de Oriente, departamento de Francisco Morazán. Tiene una población de aproximadamente 3,000 habitantes los cuales se dedican principalmente a la agricultura a través de cooperativas. En servicios básicos, existen deficiencias en la provisión de agua potable. Cuentan con riego para sus cultivos, pero esta agua esta contaminada con basura y heces fecales.

La mayoría de las viviendas cuentan con luz eléctrica, pero dependen de la leña para cocinar sus alimentos. Una cuarta parte cuenta con acceso a línea telefónica. No existen organizaciones financieras en la aldea, por lo cual se recurre a otros lugares tales como la cooperativa la Sagrada Familia del valle del Zamorano. En cuanto a capital social, la aldea cuenta con un patronato, que se encarga de la gestión de proyectos para desarrollo de la comunidad; junta de agua, encargada del mantenimiento y administración del sistema de agua además de la distribución y el sistema de irrigación; grupos religiosos; Kinder; junta de padres de familia; comité de energía, encargado de realizar gestiones para la ampliación del servicio eléctrico dentro de la comunidad; Comité de Emergencia Local (CODEL), encargado de la prevención de desastres en la comunidad. Un problema identificado con relación al capital social es que existe mucha discordia entre los líderes de las organizaciones creando división en la aldea.

La aldea cuenta con vías de comunicación no pavimentadas. Existe centro de salud –que no abastece a la población-, establecimiento que en las mañanas funciona como escuela y en las tardes como colegio. A su vez en la localidad también funciona el Kinder que esta ubicado cerca de la escuela.

La organización Llano Grande fue formada en 1992 –con el apoyo del INA-, por 22 personas pertenecientes a diferentes organizaciones campesinas, las cuales trabajaban sus propias tierras sin apoyo de ninguna organización por lo cual su producción no era rentable. De esta manera observaron la necesidad de asociarse en una organización que les brindara apoyo y seguridad, por lo tanto formaron una asociación con la Unión Nacional de Campesinos (UNC), pero poco a poco fue debilitándose por la mala organización, dirección y las discrepancias constantes con el presidente de la asociación.

Con el tiempo el grupo se dividió en dos –debido a divergencias internas-; uno apoyado

por la Asociación Nacional de Campesinos Hondureños (ANACH) y otro por la UNC provocando la disputa por las 88 manzanas de tierra que en conjunto todos poseían. Debido a una invasión de gente ajena al lugar perdieron 44 manzanas, que representaba la mitad de sus tierras. Las actividades que esta organización ha realizado a lo largo de los años no han sido muchas debido a los escasos recursos pero sin embargo lo poco que producían era comercializado localmente y en Tegucigalpa dejando una parte para el auto-consumo.

En un principio la organización contaba con 22 integrantes algunos de los cuales fallecieron y otros se retiraron poco a poco quedando 7 integrantes activos, desde ese entonces no han ingresado mas personas debido a las pocas tierras que poseen, las cuales están divididas aproximadamente 6.2 manzanas o parcelas para cada socio. Otras limitantes por las cuales esta organización no ha crecido ha sido la falta de títulos de las tierras y apoyo por parte de la ANACH.

Actualmente esta organización esta en una situación delicada debido a que no tienen claras sus metas y finalidades, tampoco planifican, ni llevan un reporte de las pocas actividades que realizan. Los beneficios de la organización no son percibidos por los asociados, fuera de conservar sus tierras. Aunque existe un tesorero, esta inactivo por falta de recursos, por otro lado varios integrantes han vendido en forma individual a particulares aproximadamente 8 manzanas del total. Los miembros de la organización están considerando disolver la asociación y ser independientes con respecto a sus tierras, ya que cada quien trabaja con sus propios recursos en sus parcelas. Se puede percibir cierto conformismo de los miembros en relación a este malestar dificultando así el desarrollo de la empresa y obstaculizando el potencial que tiene en la comunidad como ente para mejorar la situación económica de sus integrantes.

4.2 EVALUACION DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL

Cada agrupación fue evaluada en base a las características observadas –descritas en la metodología-, ajustándose a una calificación expresada en el cuadro 3. El resultado del análisis se desglosa bajo cada criterio y la descripción de las calificaciones se detalla en los anexos.

4.2.1 Estratégica

Los cuatro grupos bajo estudio cuentan con una junta directiva que lidera la organización. Sin embargo a excepción de la escuela rural de El Barro, los otros grupos cuentan con un número reducido de personas asociadas, con el riesgo que los grupos se disuelvan o se transformen en microempresas con un par de propietarios. En el caso de la caja rural de Lizapa, se cuenta con una directiva conformada por todas las participantes –seis- que se distribuyen los seis cargos disponibles; en la escuela de El Barro la directiva esta conformada por siete miembros, sin embargo existe más gente involucrada en esta labor; en el grupo productor de jabones de Galeras las integrantes también conforman toda su junta directiva; y en la empresa asociativa Llano Grande sucede lo mismo. En este último

caso el grupo tiende a desaparecer debido a que los integrantes prefieren trabajar separados.

Para todos los casos las juntas directivas son funcionales, siendo evaluadas generalmente como en estado de desarrollo o de consolidación. El caso más relevante fue el de la escuela de El Barro, que tiene una directiva muy funcional y con visión de futuro, ya que piensan en renovarse.

En relación a la formulación de una misión formalmente expresada, El Barro y Galeras cuentan con una misión aunque no esta formalmente expresada. En el caso de Llano Grande el grupo corre riesgo de disolverse, y no existe misión establecida; la caja rural de Lizapa tampoco cuenta con ella, pero tienen definido al menos verbalmente la buena intención que actualmente mueve al grupo, “buscar ayudar a las personas más necesitadas”. Ninguna organización es totalmente autónoma, ya que dependen siempre de algún tipo de apoyo externo, principalmente para la gestión de fondos e incluso para su administración. El caso de la escuela de El Barro y el de Galeras son los más interesantes, ya que han logrado –aunque con ayuda- gestionar financiamiento para crecer.

4.2.2 Manejo organizativo

El estilo de liderazgo, generalmente se encuentra en un nivel de expansión/consolidación, debido principalmente al reducido tamaño de los grupos, lo cual favorece a la participación de los integrantes, salvo el caso de Llano Grande, grupo que proyecta disolverse con el tiempo. Es posible que no exista un alto grado de dependencia de su fundador o fundadores, y que el grado de participación esté en desarrollo o expansión/consolidación. En el caso de Llano Grande, la poca necesidad del grupo para el desarrollo de las actividades produce que no todos los integrantes estén realmente interesados, por lo cual el liderazgo queda en pocas manos.

En referencia a la administración participativa, la toma de decisiones por lo general es realizada por la directiva y todo el grupo, con buen grado de transparencia. El sistema administrativo -de las asociaciones bajo estudio- cuenta con los registros básicos necesarios, lo cual no garantiza que toda la administración este formalizada; en la mayoría de los casos se encuentra en desarrollo. La planificación de las actividades por lo general es tomada en cuenta en reunión de la asamblea, sin embargo salvo el caso de la escuela de El Barro no se le da la importancia debida ya que es analizada muy superficialmente. En la mayoría de los casos este punto se encuentra en estado incipiente. Generalmente la planificación es realizada por todo el grupo, por lo cual se considera en estado de expansión/consolidación. El desarrollo de planes de trabajo no es un factor bien considerado por los grupos analizados, generalmente solo se estima que es lo que se quiere hacer pero sin llegar al grado de expresarlo en planes de trabajo. Salvo el caso de la escuela de El Barro, que aparentemente si llega a este nivel de organización, las demás organizaciones están en un nivel incipiente. La participación comunitaria es continua, debido a los pocos socios que generalmente conforman los grupos rurales.

Las organizaciones por lo general realizan evaluaciones periódicas iniciadas por ellos mismos. Producto de estas evaluaciones toman decisiones acerca de su futuro accionar, en la mayoría de los casos se encuentra a un nivel de expansión/consolidación.

Cuadro 3. Resultados numéricos de la Evaluación de Capacidad Institucional

criterio	Lizapa	El Barro	LI.Grande	Galeras	Promedio
Estrategia	2.00	3.25	1.75	3.25	2.56
Junta Directiva (a)	3.00	4.00	2.00	3.00	3.00
Junta Directiva (b)	3.00	3.00	2.00	4.00	3.00
Misión	1.00	3.00	1.00	3.00	2.00
Autonomía	1.00	3.00	2.00	3.00	2.25
Manejo Organizativo	2.44	2.89	1.89	2.67	2.47
Estilo de liderazgo (a)	3.00	3.00	2.00	3.00	2.75
Estilo de liderazgo (b)	2.00	3.00	2.00	3.00	2.50
Administración participativa	4.00	3.00	3.00	4.00	3.50
Sistema administrativo	2.00	2.00	1.00	2.00	1.75
Planificación (a)	1.00	2.00	1.00	1.00	1.25
Planificación (b)	3.00	3.00	2.00	3.00	2.75
Planificación (c)	1.00	3.00	1.00	2.00	1.75
Participación comunitaria	3.00	4.00	3.00	3.00	3.25
Evaluación y monitoreo	3.00	3.00	2.00	3.00	2.75
Recursos Humanos	2.25	3.50	2.00	3.00	2.69
Capacidad del equipo (a)	2.00	4.00	2.00	3.00	2.75
Capacidad del equipo (b)	2.00	4.00	2.00	3.00	2.75
Desarrollo del equipo	2.00	3.00	1.00	3.00	2.25
Diversificación organizativa	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
Recursos Financieros	2.17	3.00	1.83	3.00	2.50
Administración financiera (a)	3.00	3.00	2.00	3.00	2.75
Administración financiera (b)	1.00	3.00	1.00	3.00	2.00
Administración financiera (c)	3.00	3.00	2.00	3.00	2.75
Administración financiera (d)	1.00	2.00	1.00	2.00	1.50
Vulnerabilidad financiera (a)	1.00	3.00	1.00	3.00	2.00
Vulnerabilidad financiera (b)	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Recursos Externos	2.25	3.50	2.00	3.00	2.69
Relaciones publicas	3.00	3.00	2.00	3.00	2.75
Capacidad para trabajar con instituciones gubernamentales	2.00	3.00	2.00	2.00	2.25
Capacidad para captar recursos locales	2.00	4.00	1.00	4.00	2.75
Capacidad para trabajar con otras organizaciones	2.00	4.00	3.00	3.00	3.00
Promedio Total	2.22	3.23	1.89	2.98	2.58
Desviación	(0.36)	0.65	(0.69)	0.40	

Fuente: Elaboración propia.

4.2.3 Recursos Humanos

En cuanto a la habilidad de los integrantes del grupo para realizar las labores requeridas, en la mayoría de los casos requieren la ayuda de agentes externos. En el caso de la caja rural de Lizapa requieren del apoyo constante de una persona externa; en la empresa asociativa Llano Grande la mayoría de los miembros tienen problemas para leer o escribir, por lo cual tienen dificultades en su administración; en Galeras requieren del apoyo constante del técnico de Zamorano; únicamente en el caso de El Barro se puede apreciar

que el grupo se ha capacitado lo suficiente para poder ser autosuficiente en recursos técnicos –posiblemente debido a la naturaleza educativa del trabajo realizado-. Por lo general los grupos se encuentran en un nivel de desarrollo, aunque se observan casos de consolidación y sostenibilidad.

En la mayor parte de los grupos, los participantes cuentan con capacidades para realizar las labores esperadas, pero no siempre cuentan con la habilidad para poder causar un efecto multiplicador al tener deficiencias en comunicación. Un caso excepcional es el de la escuela El Barro, donde los participantes han sido invitados a talleres en el extranjero para compartir las experiencias del grupo. Generalmente los grupos se encuentran en estado de desarrollo.

En cuanto al desarrollo del equipo, por lo general los grupos reciben algunas capacitaciones que promuevan su desarrollo, en el caso de El Barro reciben capacitaciones constantes por lo cual se considera un nivel de sostenibilidad, por otro lado en Llano Grande los participantes ya no cuentan con capacitación alguna. La diversificación de los grupos toma muy en cuenta el enfoque de género, dos de ellos están formados por mujeres y en los otros dos existe un nivel regular de participación.

4.2.4 Recursos Financieros

Los informes financieros son manejados de una manera muy básica. En algunos casos se puede considerar que son incompletos debido a que para el grupo no amerita mayor importancia, tal es el caso de Llano Grande. En la mayoría de los casos los informes son completos y tiene un buen grado de transparencia. Se puede considerar que por lo general las organizaciones se encuentran en un nivel de expansión/consolidación. En cuanto a la elaboración periódica de presupuestos, algunas agrupaciones los utilizan, tal es el caso de El Barro y Galeras, en cambio otras asociaciones no consideran necesario su uso, como ocurre con la caja rural de Lizapa y la asociación Llano Grande.

Todas las organizaciones ocupan documentos de respaldo en el manejo del dinero, sin embargo ninguna llega a un nivel óptimo, la mayoría se encuentra en un nivel de expansión/consolidación. En cuanto a auditorías, dado que el manejo financiero no está consolidado, en la mayor parte de los casos o son esporádicas, o simplemente no se realizan.

Los fondos que ingresan a las asociaciones por lo general pueden provenir únicamente de una sola actividad o en todo caso de dos o más. Para el caso de El Barro se considera que los ingresos dependen no solo de las capacitaciones, sino también del alquiler de las instalaciones. En cambio en la caja rural de Lizapa y en Llano Grande, los ingresos dependen exclusivamente de una sola actividad. En todos los casos más del 20% de los ingresos provienen del aporte de los socios o de las ganancias del grupo.

4.2.5 Recursos Externos

Las agrupaciones se desenvuelven bien en sus lugares de trabajo, por lo general son conocidas en sus comunidades y tienen vínculos con personas clave que les permiten proyectarse o crecer. En la caja rural, la necesidad de créditos rurales ha fomentado la proyección del grupo; la escuela de El Barro también se ha dado a conocer a nivel internacional, compartiendo sus experiencias con grupos de otros países; la microempresa de jabones de Galeras es muy conocida en su región y mantiene nexos con instituciones de desarrollo; la empresa asociativa Llano Grande esta conformada por personas que iniciaron los asentamientos del lugar, por lo cual también son muy conocidos. Sin embargo no existe un relacionamiento formal con el gobierno, salvo esporádicamente con algunas instituciones de desarrollo estatales.

En la capacidad para captar recursos locales, en algunos casos han llegado al nivel de gestionar asistencias financieras para facilitar su crecimiento, contando también con sus ingresos, tal es el caso de la escuela El Barro y la microempresa de Galeras. En los otros casos esta capacidad es menor. La capacidad de relacionamiento con otras organizaciones siempre ha existido, ya que la mayoría de los grupos han sido promovidos por alguna institución. Sin embargo en el caso de la caja rural de Lizapa, actualmente no tiene relación alguna dependiendo principalmente del apoyo de una profesional que las asiste voluntariamente. En el otro extremo esta la escuela de El Barro, que han llegado a poder coordinar perfectamente alianzas con otras instituciones.

4.3 EVALUACION DE CARACTERISTICAS DE SOSTENIBILIDAD

Cada agrupación fue evaluada en base a las características observadas –descritas en la metodología–, ajustándose a una calificación expresada en el cuadro 4. El resultado del análisis se desglosa bajo cada criterio.

4.3.1 Límites bien definidos

La participación de los integrantes del grupo está enmarcada en límites, los cuales definen quien participa del grupo y sus beneficios, y quien no. Así también contempla el grado de aporte y beneficio intercambiado. En los grupos bajo estudio, la mayoría de los casos muestra que la participación de los integrantes está definida, aunque no expresada formalmente, salvo el caso de alguna asociación con cierto riesgo de disolverse por voluntad de sus integrantes.

Así también la finalidad de la agrupación y las actividades a realizarse se encuentran enmarcadas dentro de los límites. Por lo general los grupos tienen una percepción de su finalidad y definen sus actividades a una visión a corto o mediano plazo. En el caso de la escuela El Barro y la microempresa de Galeras, existe un mayor desarrollo en este aspecto. Los participantes por lo general conocen bien el grado de aporte que deben realizar dentro de su respectivo grupo, y están motivados al ser conscientes del beneficio de estar asociados. La excepción en este último punto sería la asociación Llano Grande,

ya que están predispuestos a disolver el grupo para trabajar individualmente.

4.3.2 Reglas bien definidas y congruentes

En promedio las reglas están bien definidas y los integrantes son conscientes de ellas, sin embargo las mismas no están bien estructuradas en un reglamento formal de la institución. Un caso excepcional es la escuela de El Barro que si cuenta con reglamento formal – perteneciente a la caja rural de la comunidad-, dado el nivel organizativo que han alcanzado.

Generalmente la contribución de cada miembro y la justa distribución de beneficios esta reglamentada en el grupo, ya que los integrantes son conscientes del aporte individual y la ganancia colectiva distribuida entre los socios. También se puede observar en cada grupo que los criterios de sostenibilidad y equidad son considerados para la implementación de normas y reglamentos, sin embargo no están contemplados formalmente ni son sujetos a un proceso de mejoramiento continuo.

4.3.3 Elección colectiva

La elección de los dirigentes y de los reglamentos es por lo general participativa y los votos de todos los participantes tienen la misma valoración. En el caso de la escuela El Barro han alcanzado un grado de organización bastante satisfactorio, por lo cual se puede considerar que la participación se encuentra en proceso de mejoramiento continuo, nivel superior al de las demás organizaciones bajo estudio.

Existe un alto grado de concordancia de los participantes con las reglas adoptadas y los dirigentes elegidos, eso produce un alto grado de satisfacción dando mayor gobernabilidad al grupo. En El Barro y en la microempresa de Galeras, el nivel de concordancia es relevantemente mayor.

4.3.5 Sanciones graduales

En general los grupos han desarrollados mecanismos de sanciones que están bien definidos y que son aplicados en caso de que sea necesario. Normalmente tienen expresados de manera formal estos criterios dentro de los estatutos. Sin embargo el hecho de que los grupos sean de un tamaño bastante reducido provoca que estos criterios no se apliquen constantemente sino ocasionalmente, restando así valor a este aspecto.

Por lo general las sanciones son aplicadas en forma gradual, aumentando la gravedad de la sanción a medida que ocurra la reincidencia. En algunos casos se inicia con una llamada de atención verbal, continuando con algún tipo de multa y finalmente se recurre a la expulsión del infractor. En cuanto a la responsabilidad de la aplicación de sanciones, el grupo normalmente asigna esta responsabilidad a alguna persona específica, que puede ser un fiscal o el mismo presidente del grupo.

Cuadro 4. Resultados numéricos de la Evaluación de Características de Sostenibilidad

Criterio	Lizapa	El Barro	Li. Grande	Galeras	Promedio
Limites bien definidos	2.50	3.25	1.75	3.00	2.63
Participacion definida en el grupo	3.00	3.00	2.00	3.00	2.75
Finalidad del grupo bien definida	2.00	3.00	2.00	3.00	2.50
Actividades del grupo bien definidas	2.00	4.00	1.00	3.00	2.50
Aporte de trabajo y recursos	3.00	3.00	2.00	3.00	2.75
Reglas definidas y congruentes	2.60	2.80	2.00	2.60	2.50
Definición de reglas	3.00	4.00	2.00	3.00	3.00
Beneficios adecuadamente distribuidos.	3.00	3.00	2.00	3.00	2.75
Contribución adecuadamente definida.	3.00	3.00	2.00	3.00	2.75
Sostenibilidad de los recursos empleados y aportados	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
Equidad en la participación de los miembros del grupo	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
Elección colectiva	3.00	4.00	3.00	3.33	3.33
Participación en la elección de dirigentes	3.00	4.00	3.00	3.00	3.25
Participacion en la elaboracion de marcos normativos	3.00	4.00	3.00	3.00	3.25
Concordancia de los miembros con las reglas y dirigentes	3.00	4.00	3.00	4.00	3.50
Monitoreo	2.67	3.33	2.00	3.00	2.75
Mecanismos de supervisión de normas y reglas	2.00	3.00	2.00	3.00	2.50
Participación colectiva en el monitoreo	3.00	3.00	2.00	3.00	2.75
Responsabilidad definida del monitoreo	3.00	4.00	2.00	3.00	3.00
Sanciones graduales	3.00	3.25	2.00	2.75	2.75
Mecanismos de sanción a infractores de reglas	4.00	4.00	2.00	3.00	3.25
Aplicación de reglamento de sanciones	2.00	3.00	2.00	2.00	2.25
Sanciones efectivas aplicadas gradualmente	3.00	3.00	2.00	3.00	2.75
Tribunal definido para aplicación sanciones	3.00	3.00	2.00	3.00	2.75
Resolucion de conflictos	1.67	2.33	1.33	2.00	1.83
Existencia de "arenas" de resolucion de conflictos	1.00	2.00	1.00	2.00	1.50
Funcionalidad de "arenas"	1.00	2.00	1.00	2.00	1.50
Arbitraje imparcial de conflictos	3.00	3.00	2.00	2.00	2.50
Grado de reconocimiento	1.67	3.00	2.00	2.33	2.25
Reconocimiento oficial de la organización	2.00	3.00	2.00	3.00	2.50
Reconocimiento oficial de las normas y reglas establecidas	2.00	3.00	2.00	2.00	2.25
Facilidad en la gestion del reconocimiento oficial	1.00	3.00	2.00	2.00	2.00
Promedio Total	2.44	3.14	2.01	2.72	2.58
Desviación	(0.13)	0.56	(0.57)	0.14	

Fuente: Elaboración propia.

4.3.6 Resolución de conflictos

Generalmente las “arenas” de resolución de conflictos están poco desarrolladas o son incipientes. Esta situación se debe en parte al reducido tamaño de los grupos, por lo cual solucionan sus problemas informalmente. Las pocas situaciones establecidas para la resolución de conflictos carecen de normativas bien definidas.

Es común que el arbitraje de las arenas sea asignado a algún integrante específico del grupo –generalmente el líder o el presidente-.

4.3.7 Grado de reconocimiento

Los grupos por lo general tienen cierto reconocimiento, aunque no se percibe que existan trabas a su gestión por parte de las entidades gubernamentales. En algunos casos, las organizaciones no encuentran motivos ni ventajas para gestionar un grado de reconocimiento a través de una personería jurídica, tal es el caso de la caja rural de Lizapa. Es posible que el reducido tamaño de los grupos genere esta situación. Lo mismo acontece con las normas del grupo, ya que al no estar reconocido oficialmente, las normas tampoco están reconocidas, sin embargo no existe oposición del gobierno o de las entidades gubernamentales hacia esta acción colectiva y su respectiva gestión.

En la mayoría de los casos la adecuada gestión de la personería jurídica no se ha concretado totalmente debido a que las organizaciones requieren de apoyo externo para la respectiva gestión. Tal vez la más avanzada en este caso es la escuela de El Barro, debido al buen nivel de organización que han logrado. Caso opuesto es el de la caja rural de Lizapa, en la cual no existe interés en la gestión de la personería jurídica.

4.4 FACTORES QUE PROMOVIERON LA FORMACIÓN DE LOS GRUPOS

En el caso de la caja rural de Lizapa, el grupo se formó gracias a dos factores. Primero, ya existía una asociación conformada para la elaboración y comercialización de pan, con el apoyo de Zamorano. Por otro lado, existió la promoción del grupo por parte de un tesista, que incentivó a la asociación para que conformen una caja rural -inclusive las participantes manifestaron que no tenían noción clara de lo que estaban haciendo-, los esquemas organizacionales y los estatutos fueron también provistos por el estudiante promotor. El escaso entendimiento de la labor realizada también fue causal del retiro de algunas integrantes.

La escuela rural de El Barro, surgió por factores similares. La promoción por parte de agentes externos facilitó el proceso de asociación, consolidando con el tiempo un capital social valioso que sirvió de base para la conformación de la escuela rural. Sin embargo se observa que hubo mayor grado de autogestión y de apropiación, en comparación de las demás asociaciones bajo estudio. Aún así la importancia de las organizaciones de desarrollo, en el apoyo y promoción del grupo, han sido de gran relevancia para este grupo.

La empresa asociativa Llano Grande se formó gracias a que existía un interés común para la obtención de tierras con fines agropecuarios. También aquí se observa la importancia de las instituciones de apoyo, que en este caso consistieron en la promoción por parte del INA el cual facilitó la asociación de las personas. Sin embargo aquí se puede inferir la existencia de intereses individuales –obtención de tierras individuales- sobrepuestos a la acción colectiva, esta situación explica en parte la posición actual de los socios que plantean la disolución de la asociación conformada.

Finalmente, la microempresa de Galeras también se conformó gracias al apoyo y facilitación de instituciones de desarrollo, como es el caso de PROEMPRESAH – dependiente de Zamorano-. Este apoyo ha sido continuo y ha favorecido la obtención de financiamientos para el crecimiento en activos de la organización.

De lo anterior se puede inferir los siguientes factores comunes en los casos analizados: la promoción de la acción colectiva facilitada por entidades de desarrollo y la existencia de capital social ya existente. Este último aspecto es relevante dado que en el caso de Lizapa ya existía un grupo organizado para la elaboración de pan; en El Barro los grupos se habían formado con anterioridad, lo cual facilitó la conformación de una estructura más sólida y funcional; en Galeras, las participantes eran vecinas que ya habían trabajado anteriormente en otros emprendimientos –promovidos externamente-; en Llano Grande el grupo también se conocía con anterioridad a la formación de la empresa asociativa.

La importancia de las entidades de desarrollo para la promoción de los grupos radica en los siguientes aspectos:

- Son un motor de arranque que puede ayudar a identificar una necesidad –sentida pero no comprendida-, facilitando así el inicio de la acción colectiva.
- Brinda el apoyo inicial durante la etapa de crecimiento y consolidación del grupo, principalmente a través de apoyo técnico, organizacional, financiero y vínculos con el entorno.

Pero es necesario comprender que si no existe un proceso de adopción y apropiamiento de la acción colectiva por parte de los involucrados, las organizaciones rurales conformadas pueden tender a desaparecer una vez que la institución promotora se aleja del grupo.

5. CONCLUSIONES

Las personas tienden a asociarse para enfrentar necesidades comunes –mediante la acción colectiva-, en muchas ocasiones la asistencia externa –por parte de organizaciones de desarrollo- es imprescindible para poder identificar una necesidad “sentida pero no comprendida”, y proveer el soporte requerido en los aspectos técnicos, organizacionales, financieros y de vínculo con el entorno. La presencia de un capital social, previo a la asistencia externa, también se constituye en un factor clave que facilita la formación de las organizaciones rurales que ejecutan acción colectiva.

Las organizaciones se constituyen en la base sobre la cual se pueden construir las instituciones, una vez hayan consolidado y desarrollado patrones exitosos de supervivencia en el tiempo. La importancia de las instituciones radica en que pueden generar estructuras de incentivos (o desincentivos) que estimulan el intercambio humano y su desarrollo.

Sin embargo, en la acción colectiva, existen contradicciones entre las elecciones individuales y las elecciones colectivas por parte de los involucrados, provocando la aparición de *free riders*. Estas contradicciones afectan a los grupos conformados, poniendo en riesgo su sostenibilidad en el tiempo. Para tal efecto Ostrom propone una serie de características comunes en los grupos que han logrado realizar una acción colectiva perdurable en el tiempo. Estas características son: a) límites claramente definidos, b) coherencia entre las reglas de apropiación y provisión, c) arreglos de elección colectiva, d) supervisión, e) sanciones graduadas, f) mecanismos para la resolución de conflictos, g) reconocimiento mínimo de los derechos de la organización y h) la conformación de entidades anidadas. La oficina USAID, también considera la “capacidad institucional” –que evalúa el grado de desarrollo organizacional- de los grupos conformados, como un factor que puede dar una pauta de la sobrevivencia de la organización que aplica la acción colectiva. Los criterios utilizados son: a) recursos estratégicos, b) manejo organizativo, c) recursos humanos, d) recursos financieros y f) recursos externos. En ambos casos se dieron calificaciones a cada grupo, bajo los términos de incipiente, en desarrollo, en expansión/consolidación y en estado sostenible.

Todas las agrupaciones bajo estudio se encuentran en el área de influencia de Zamorano, pertenecen a diferentes tipos de acción –productiva, educativa y financiera-, habiendo recibido apoyo de esta institución y de otras entidades de desarrollo a través del tiempo.

La evaluación institucional de las cuatro agrupaciones bajo estudio nos muestra que las mismas se encuentran en un proceso de desarrollo y consolidación. Por lo general cuentan con recursos estratégicos como juntas directivas bien conformadas y funcionales,

pero presentan problemas en la definición de su razón de ser, careciendo de una misión reconocida y establecida formalmente que garantice una adecuada comprensión de su finalidad. Generalmente no presentan un alto grado de dependencia para su desenvolvimiento, requiriendo de un apoyo mínimo por parte de las instituciones que las han apoyado en su desarrollo.

El manejo organizativo muestra un buen nivel de participación y liderazgo compartido de los grupos, una de las posibles razones puede ser el reducido tamaño de los grupos bajo estudio –característica común a todos los casos- que ha facilitado el buen relacionamiento entre los participantes. Sin embargo la visión de los grupos se encuentra todavía en el corto y mediano plazo, y –salvo alguna excepción- no cuentan con procesos formales de planeación. En general, se puede inferir que existen notorias falencias en los procesos de planeación con visión a futuro de los grupos, lo cual puede limitar el desarrollo organizacional de los mismos.

El recurso humano se encuentra en un nivel de desarrollo, respondiendo a los requerimientos de destrezas y habilidades necesarias en su labor cotidiana. Las capacitaciones y el asesoramiento facilitado por las entidades de desarrollo solventan esta situación. Existe alta participación de mujeres en los grupos, posiblemente a consecuencia de las políticas de equidad de género de las organizaciones de apoyo que han trabajado en la zona. Esta situación también es comprensible si se toma en cuenta la mayor predisposición que tienen las mujeres a asociarse, debido al tiempo libre del que disponen.

La gestión financiera es precaria todavía, pese a que manejan un mínimo de documentos de respaldo; por lo general no realizan un monitoreo adecuado del manejo económico – auditorias-. Existe poca diversificación en los ingresos, dependiendo en su mayoría de uno o dos productos con los que se financian. Dado el tamaño de los grupos, es comprensible esta situación; por un lado existe un alto grado de confianza entre los participantes, lo cual reduce la necesidad de adoptar mecanismos formales de seguimiento económico; y por otro lado es muy difícil que grupos tan pequeños puedan manipular más de dos o tres productos diferentes. Aún así se aprecia que algunos grupos, con asesoramiento, han podido gestionar fuentes alternativas de financiamiento para solventar la compra de activos e inversiones productivas.

Las relaciones con la comunidad y organizaciones zonales es buena, debido a que los participantes son reconocidos en sus comunidades por el beneficio que proveen – educación o crédito-. Esto ha favorecido un buen relacionamiento con entidades públicas, gobiernos locales y otras organizaciones rurales de la zona. Gracias al apoyo brindado por las instituciones de desarrollo de la zona, algunos grupos han llegado a desarrollar habilidades para la gestión de recursos financiero, sin embargo todavía existe dependencia de agentes externos, principalmente para la facilitación de los vínculos necesarios.

La evaluación de sostenibilidad nos muestra que las agrupaciones bajo estudio se encuentran en un nivel de desarrollo y consolidación. Los límites por lo general están bien definidos, la participación de los miembros esta definida pero no formalmente expresada. Normalmente tienen una idea aproximada de cuales son los fines que

persiguen, sin embargo no suelen expresar una misión como componente de un proceso de planificación a mediano y largo plazo, por lo general los planes están diseñados a corto plazo. Sin embargo existe un grado de motivación notorio en los participantes, ya que son conscientes del beneficio que perciben al estar asociados, por lo cual existe un buen nivel de responsabilidad y participación. Cabe mencionar la influencia que tiene el pequeño tamaño de los grupos.

En la definición de reglas congruentes con las condiciones locales, en promedio los grupos cuentan con reglamentos, de los cuales los participantes son muy conscientes, pero que no están expresados formalmente en estatutos. Generalmente, la distribución de beneficios y el aporte de cada individuo a la organización son contemplados en los reglamentos de las agrupaciones, pero los criterios de sostenibilidad y equidad no están incluidos como tal dentro de ellos.

Se percibe un alto grado de participación de los integrantes en la elección de sus líderes y en la determinación de sus normativas, las personas por lo general están conformes con sus dirigentes. El monitoreo del cumplimiento de las normativas es llevado adelante por todos los integrantes –en parte debido a que existe una adecuada valoración de los beneficios de estar agrupados-; generalmente se eligen representantes facultados para la ejecución de esta labor, y existen mecanismos de monitoreo, sin embargo no están bien establecidos.

Los mecanismos de sanciones por lo general son graduales, habiendo mayores penalidades para los reincidentes. Sin embargo no son muy aplicados, debido a que no han tenido mayores inconvenientes dentro de los grupos justificando su aplicación. Generalmente los grupos designan responsables para aplicación de sanciones, normalmente en la persona de los fiscales y el presidente. La existencia de “arenas” para la resolución de conflictos entre los participantes y las normas –durante la aplicación de sanciones-, se encuentra poco desarrollado, debido a que los integrantes no han tenido necesidad de aplicar sanciones –el reducido tamaño de los grupos ha favorecido la buena relación entre los integrantes-. En situaciones conflictivas por lo general han recurrido al presidente de la agrupación para que ejecute labores de mediador. Finalmente no existe reconocimiento formal de las organizaciones, sus normas y sus reglamentos; la totalidad de las agrupaciones no cuenta con reconocimiento oficial –y algunas han manifestado no necesitarlo-.

Los factores comunes que promovieron la formación de las organizaciones rurales bajo estudio fueron: la promoción de la acción colectiva facilitada por entidades de desarrollo, y la existencia de capital social ya establecido.

Ambas herramientas de evaluación –Capacidad institucional y Criterios de Sostenibilidad- son complementarias. La primera realiza una evaluación de las características organizacionales del grupo como tal y su capacidad de autogestión. La segunda evalúa la existencia de mecanismos que permitan la participación de todos los integrantes en las actividades comprometidas en forma colectiva, disminuyendo así la aparición de *free riders* dentro del grupo.

En resumen, el desarrollo institucional de las organizaciones bajo estudio se encuentra en un nivel de desarrollo con miras a consolidarse. Sin embargo presentan fuertes deficiencias en la visión a largo plazo y manejo de herramientas gerenciales de planificación. En cuanto a la sostenibilidad de los grupos, en cuatro de siete criterios bajo estudio se ha observado un nivel poco satisfactorio, específicamente en capacidad de resolución de conflictos, grado de reconocimiento y la definición de reglas. Es muy probable que debido al reducido tamaño de los grupos, los integrantes tiendan a llevarse bastante bien, por lo tanto no han tenido necesidad de fortalecer estos aspectos. El pequeño tamaño de las actividades realizadas, ha minimizado la necesidad de gestionar el reconocimiento de las organizaciones por parte del gobierno. Sin embargo este último aspecto podría perjudicar a futuro al crecimiento de los grupos.

El futuro de estas organizaciones no es fácilmente previsible. Una de sus mayores limitantes consiste en la notoria reducción del número de participantes, con lo cual existe tendencia a que las organizaciones se vuelvan pequeñas microempresas propiedad de pocos socios. Esta situación provocaría una reducción del impacto social de los proyectos de desarrollo de la zona, debido al bajo número de beneficiarios directos, por lo cual también se reduce la eficiencia –económica y técnica- de los proyectos emprendidos. En el peor de los casos algunas organizaciones acabarían desapareciendo.

De todas las organizaciones bajo estudio, la escuela de El Barro ha sido la que mejor desempeño ha tenido, inclusive consideran el rotar sus directivos con nuevos participantes con lo cual darían mayor sostenibilidad a su organización. La empresa de jabones de Galeras también tiene un desempeño superior, mientras mantenga a un buen número de socias activas dentro del grupo. La caja rural de Lizapa presenta alta dependencia de apoyo externo para su gestión contable, el grupo es bastante reducido, y no muestran ningún interés en la gestión de su reconocimiento formal, a parte que no realizan planificaciones con visión a futuro; se puede inferir cierto grado de riesgo para su sostenibilidad con la desaparición del grupo en el mediano plazo. En el caso de la empresa asociativa de Llano Grande, el riesgo de disolución es inminente, ya que los mismos involucrados manifiestan no encontrar razón para conservar el grupo; la no existencia de una necesidad de asociarse, es clave para provocar su separación.

6. RECOMENDACIONES

El estudio determina las siguientes recomendaciones:

Promover en Zamorano un análisis sistémico de las necesidades presentes dentro de las comunidades dentro de su área de influencia, con la finalidad de facilitar posteriormente la conformación de organizaciones locales que respondan a necesidades existentes. Permitiendo que la iniciativa nazca de las mismas agrupaciones.

Tal como se ha estado llevado a cabo, mantener un apoyo constante a estas organizaciones durante su periodo de crecimiento, enfocada principalmente en el desarrollo organizacional, gestión financiera y facilitando vínculos con el entorno.

Construir grupos de acción colectiva cimentados en capital social ya establecido, para aprovechar los vínculos alcanzados en los mismos, minimizando de esta manera el riesgo de disolución de los mismos.

Brindar un apoyo específico en el desarrollo organizacional de los grupos locales, ya que se han observado vacíos en la adecuada gestión con visión de futuro de los grupos evaluados. También fortalecer la gestión de recursos financieros y su adecuada administración.

Utilizar los criterios utilizados en la evaluación institucional y de sostenibilidad, dentro de las metas aplicadas en los proyectos de desarrollo de Zamorano hacia la conformación de organizaciones locales que ejecuten acción colectiva. Es importante no solo basarse en indicadores de crecimiento productivo y económico, sino también del grado de coherencia institucional que las agrupaciones pueden llegar a alcanzar, ya que este logro podría garantizar la sostenibilidad del impacto alcanzado una vez que Zamorano –o las instituciones que trabajan en desarrollo- finalice el apoyo comprometido con las mismas.

Utilizar la metodología aplicada en el presente estudio en de las prácticas del “aprender – haciendo” de los estudiantes de Zamorano para realizar sistematizaciones del grado de desarrollo institucional y de sostenibilidad de las organizaciones locales en el área de influencia de Zamorano.

BIBLIOGRAFIA

- Audate, C; Castillo, D; Llive, F; Pazmiño, M; Pivaral, G. 2004. Sistematización de experiencias, Caja rural “La Aurora de San José”. Honduras, Escuela Agrícola Panamericana. 14 p.
- Ayala, J. 1999. Instituciones y economía. Una introducción al neoinstitucionalismo económico. México. Fondo de Cultura Económica. 397 p.
- Bardhan, P. 1989. The economic theory of agrarian institutions. 1 ed. Clarendon Press. 408 p.
- Callejas, M; Fischer, J; Gonzáles, D; Pérez, M. 2004. Sistematización de experiencias, “Microempresa Nuevo Amanecer”. Honduras, Escuela Agrícola Panamericana. 19 p.
- CEPAL Comisión Económica para América Latina. 2001. Instituciones y pobreza rurales en México y Centroamérica. p.1-22
- CEPAL Comisión Económica para América Latina. 1999. Centroamérica: cambio institucional y desarrollo organizativo de las pequeñas unidades de producción rural. p.1-13.
- FAO SDdimensions. Organizaciones rurales. (en línea). Consultado 1 de oct. 2004. Disponible en http://www.fao.org/sd/in3_es.htm
- FAO. 1995. Macroeconomía y políticas agrícolas: una guía metodológica. 398 p.
- Hernández, R; Fernández, C; Baptista, P. 2003. Metodología de la Investigación. Ed. Mc Graw Hill. 706 p.
- Lalaleo, E; Messuti, O; Páez, D; Thomas, D. Sistematización de experiencias, Escuela Campesina “El Barro”. Honduras, Escuela Agrícola Panamericana. 14 p.
- Lara, H. 2002. Contratos, información y mecanismos compensatorios en la explotación de recursos pesqueros en la Reserva del Alto Golfo de California y Delta del Río Colorado (en línea). Consultado 15 jul. 2004. Disponible en <http://www.colson.edu.mx/productos/hlara.pdf>
- Mangandi, J; Montemayor, C; Torres, L; Portillo, I; Villacís, J. 2004. Sistematización de experiencias, Empresa Asociativa Campesina “Llano Grande”. Honduras, Escuela Agrícola Panamericana. 18 p.

Martínez Coll, JC. 2001. Instituciones económicas en La Economía de Mercado, virtudes e inconvenientes (en línea). Consultado 15 jul. 2004. Disponible en <http://www.eumed.net/cursecon/1/inst.htm>

Meinzen-Dick, R; Raju, K.V; Gulati, A. 2000. What affects organization and collective action for managing resources? Evidence from canal irrigation systems in India. EPTD Discussion paper No.61. IFPRI, Washington. 56 p.

North, D. 1991. Integración de la política agrícola y alimentaria en el ámbito macroeconómico en América Latina. FAO. Roma.

Olson, Mancur 1992 La Lógica de la Acción Colectiva. Bienes Públicos y la Teoría de Grupos (México: Limusa/Noriega).

Ostrom, E. 1990. Governing the commons: The evolution of Institutions for Collective Action. 1 ed. Cambridge University Press. 280 p.

Ostrom, E. 2004. Understanding Collective Action. 2020 Vision Focus. Feb.2004: 3,4.

Pender, J. 1999. Rural population growth, agricultural change and natural resource management in developing countries: A review of hypotheses and some evidence from Honduras. EPTD Discussion paper No.48. IFPRI, Washington. 86 p.

Rasmussen L.N; Meinzen-Dick, R. 1995. Local organizations for natural resource management: Lessons from theoretical and empirical literature. EPTD Discussion paper No.11. IFPRI, Washington. 36 p.

Sanders, A. 2001. Estudio de capacidad institucional de organizaciones financieras locales. Anexo D1.

USAID Center for Development Information and Evaluation, US. 2000. Measuring Institutional Capacity (en línea). Consultado 1 de oct. 2004. Disponible en <http://www.dec.org/evals.html>

ANEXOS

Anexo 1. Capacidad institucional: Detalle de calificación para criterios de Recursos Estratégicos

Recurso	Recursos Estratégicos			
	Incipiente	Desarrollo	Expansión / Consolidación	Sostenible
Junta Directiva	Identificado parcialmente	Identificado	Membresía estable	Junta Directiva establecida por personas reconocidas al nivel de sus comunidades
	Papel inactivo	Está participando esporádicamente	Sólo algunos miembros son activos	Papel activo, logran captar fondos externos
Misión	No hay una misión establecida, existen algunos objetivos generales como aumentar la producción y/o mejorar el nivel de vida de la población meta..	Hay una misión, pero no esta clara. Las actividades no corresponden con la Misión	Hay una misión, pero el equipo no sabe como articularla con su trabajo. Las personas externas no identifican la misión de la organización.	Misión clara, el equipo sabe articularla con sus actividades.
Autonomía	La organización ejecuta sus actividades con el apoyo de una agencia donante con poca influencia en la definición de su política.	La organización responde a los intereses de varias agencias donantes y	La organización tiene la capacidad de gestionar fondos adicionales.	Adicionalmente a su autonomía administrativa y financieras, la organización tiene la capacidad de gestionar proyectos hacia el gobierno y el sector privado.

Fuente: Sanders, A. 2002.

Anexo 2. Capacidad institucional: Detalle de calificación para criterios de Recursos Humanos

Recurso	Recursos Humanos			
	Incipiente	Desarrollo	Expansión / Consolidación	Sostenible
Capacidad del equipo	Pocas personas realizan la mayoría de las actividades.	Especialistas internos y/o externos realizan algunas de las actividades esenciales (contabilidad, captación de fondos)	Todas las actividades esenciales son realizadas por especialistas.	Todas las actividades son realizadas por personal de planta y en algunas ocasiones se contratan especialistas para ciertas actividades
	El equipo tiene no está plenamente capacitado para realizar las actividades que le competen	El equipo posee la capacidad para manejar sus tareas, pero tiene algunas limitaciones en cuanto a capacidad analítica de presentación y comunicación	El equipo está preparado de desarrollar sus actividades y además cuenta con capacidad analítica de presentación y comunicación	El equipo es reconocidos por su excelencia profesional, y provee experiencias a otras organizaciones
Desarrollo del equipo	Falta seguimiento, accesoria y capacitaciones	Hay poco seguimiento y asesoría recibida y falta un sistema estructurado de capacitación.	El equipo recibe capacitación, pero falta un desarrollo integral del mismo.	Las capacitaciones y asesorías internas forma parte integral del desarrollo del equipo.
Diversificación organizativa	Falta de mujeres o de representación étnica en el equipo	Existen algunas mujeres y/o representación étnica en el equipo, pero su participación en la toma de decisiones es poca	Se cuenta con representación significativa de mujeres y/o étnica y tienen una cierta participación en a tomas de decisiones.	Composición equitativa del equipo, participación activa de las mujeres y/o étnica

Fuente: Sanders, A. 2002.

Anexo 3. Capacidad institucional: Detalle de calificación para criterios de Recursos de Manejo

Recurso	Incipiente	Desarrollo	Expansión / Consolidación	Sostenible
Recursos de Manejo				
Estilo de liderazgo	Todo el liderazgo depende del fundador	El liderazgo viene del fundador y de algunos miembros de la Junta Directiva.	La Junta Directiva y su visión se involucran cada día más en el desarrollo de la organización.	La Junta Directiva contribuye al liderazgo y el desarrollo de la organización.
	El equipo sólo ofrece insumo técnico.	Una o más personas del equipo y el director contribuyen al manejo de la organización.	El equipo es sumamente importante para la dinámica de la organización.	La organización puede sobrevivir sin el director actual.
Administración participativa	La toma de decisiones se centraliza al nivel de la Junta Directiva	La toma de decisiones se centraliza entre la Junta Directiva y el director.	La toma de decisiones es transparente hacia el equipo. El equipo comienza a participar en algunas decisiones	La Toma de decisiones es totalmente transparente y existe participación completa del equipo.
Sistema administrativo	Pocos aspectos son formalizados	Los procesos administrativos comienzan a formalizarse	Se cuenta con manuales administrativos, pero los mismos no han sido actualizados	Existen manuales administrativos actualizados y los mismos definen claramente los procesos internos
Planificación	La planificación está poca estructurada.	Existencia de planes anuales que son consultados frecuentemente, pero hace falta una planificación de largo plazo.	La planificación es más elaborada y se vincula con los objetivos y estrategias de la organización a largo plazo.	La planificación esta basada en la misión de la organización. El plan estratégico y anual guardan una estrecha relación con los instrumentos operativos y existe vinculación con el plan a largo plazo
	La planificación es desde arriba hacia abajo	Hay participación del equipo, tomando en cuenta su opinión	Los beneficiarios recibe información sobre los planes, pero no están involucrado en la toma de decisiones	Los beneficiarios, el equipo y la dirección contribuyen en conjunto con la planificación y en la toma de decisiones
	No se desarrollan planes de trabajo	Existen planes de trabajo, pero los mismos pocas veces son consultados	Los planes de trabajo son utilizados pero no constituyen un instrumento importante que deba ser modificado según el entorno	El plan de trabajo es un instrumento importante para la organización y el mismo es modificado constantemente de acuerdo a las necesidades que se presenten.
Participación comunitaria	Los socios son recipientes de las actividades desarrolladas por la organización	La organización involucra algunos socios para consultar o movilizar a la gente	La organización involucra a los socios en la planificación, implementación y evaluación de sus actividades	Los socios están totalmente involucrados en la toma de decisiones; contribuyen financieramente y con mano de obra en el mantenimiento de la organización. Existen comisiones especializadas para la realización de diversos trabajos
Evaluación y monitoreo	No hay mecanismos evaluativos, con la excepción de algunos comentarios sobre el avance.	Evaluaciones ocasionales, generalmente a solicitud de organizaciones externas (donantes)	Evaluaciones iniciadas por la organización, algunas decisiones están basadas en los resultados de las evaluaciones.	Existe evaluación y monitoreo y los mismos funcionan adecuadamente. Los resultados obtenidos son integrados en la toma de decisiones.

Fuente: Sanders, A. 2002.

Anexo 4. Capacidad institucional: Detalle de calificación para criterios de Recursos Financieros

Recurso	Recursos Financieros			
	Incipiente	Desarrollo	Expansión / Consolidación	Sostenible
Administración financiera	No existen informes financieros	Existen informes financieros pero los mismos son incompletos.	Los informes financieros son transparente y completo.	Los informes y datos se presenta con facilidad y de forma oportuna, y los mismos son confiables.
	No usan presupuestos	Existen presupuestos pero son poco realistas y normalmente están sobre gastados	Los presupuestos son aplicados y gastado dentro los limites de la propuesta.	Los presupuestos forman una parte integral en el sistema financiero, y en el caso en que lo amerite son ajustados a la realidad..
	No existe claridad en el manejo de pagos y recibos de dinero	Existe control financiero, pero falta un proceso sistemático.	Hay un mejoramiento en el sistema financiero	Control de caja completa, además existen procesos claros en cuanto al pago y recibo de dinero
	No hay auditorias	Auditorias externas esporádicas	Auditorias externas frecuentes pero no estructurales.	Auditorias externas periódicas con una frecuencia adecuada.
Vulnerabilidad financiera	Los Fondos provienen de una sola fuente	Los Fondos provienen de diferentes fuentes, pero más del 90% están concentrados en una sola.	Fondos provienen de diferentes fuentes, pero más del 60% se concentrada en una sola.	Ninguna fuente financiera contribuye con mas del 40% del la presupuesto total
	La captación de fondos locales no se han ejecutada o no fue exitosa	Hasta un 5% de los recursos vienen de ingresos propios o aportaciones de los socios	El 20% de los recursos vienen de ingresos propios o aportaciones de los socios	El 20% de los recursos vienen de ingresos propios o aportaciones de los socios

Fuente: Sanders, A. 2002.

Anexo 5. Capacidad institucional: Detalle de calificación para criterios de Recursos Externos

Recurso	n de valoración de criterios			
	Incipiente	Desarrollo	Expansión / Consolidación	Sostenible
Recursos Externos				
Relaciones publicas	Organización poca conocida fuera de su círculo de socios	La organización es conocida en las comunidades donde realizan sus actividades.	La organización tiene acceso a personas claves que toman decisiones y han desarrollado algunas líneas de comunicación externas.	La organización es conocida por su trabajo y mantiene un dialogo continuo con las personas claves que toman las decisiones en la sociedad.
Capacidad para trabaja con instituciones gubernamentales	Considera al gobierno como un organismo opuesto a sus actividades	Relaciones esporádicas basadas en algunas actividades específicas.	Colaboración frecuente, normalmente al nivel informal	Existe relación formal e informal y además cuentan con una colaboración frecuente.
Capacidad para captar recursos locales	La organización no cuenta con créditos locales u otras fuentes financieras o aportaciones.	La organización recibe créditos locales así como también apoyo técnico de otras organizaciones.	La organización recibe crédito y aportaciones locales, pero para mantener sus actividades depende de otras fuentes en calidad de donación	La organización trabaja para lograr un soporte local como contribución a sus actividades para cubrir sus costos operativos.
Capacidad para trabajar con otras organizaciones	La organización no ha trabajado con otras organizaciones. Dentro del contexto local son desconocidas o desconfiadas	La organización es conocida y expresa confianza hacia otras organizaciones, pero tiene poca experiencia en la colaboración con otras organizaciones.	La organización trabaja con otras organizaciones pero no juega un papel de vanguardia en la promoción de coaliciones de proyectos y organizaciones	La organización es líder, promueve las colaciones y proyectos entre las diferentes organizaciones

Fuente: Sanders, A. 2002.

Anexo 6. Sostenibilidad: Detalle de calificación para criterios de Límites

Criterio	n de valoración de criterios			
	Incipiente	Desarrollo	Expansión/consolidación	Sostenible
Límites bien definidos				
Participación definida en el grupo	No existe ninguna definición del grado de participación de los involucrados	Aunque la participación no esta definida, el grupo esta aplicando acciones para definir claramente el papel de cada miembro.	La participación de cada miembro esta claramente definida, sin embargo no esta expresada formalmente	La participación de cada miembro esta bien definida, sus funciones y aportes esta expresada en estatutos formales
Finalidad del grupo bien definida	La finalidad del grupo no esta definida, los integrantes no saben cual es la finalidad de la organización	Los integrantes tiene una percepcion de cual es la finalidad del grupo, pero la llevan como una filosofia no escrita	La finalidad del grupo esta claramente expresada e incluida en los estatutos del grupo, pero no es incluida en la programación de actividades.	La finalidad del grupo esta claramente expresada en una misión expresada en estatutos, y tiene coherencia con sus actividades.
Actividades del grupo bien definidas	Los participantes ejecutan acciones dependiendo exclusivamente de los requerimientos del momento	Las actividades estan basadas en planes periódicos del grupo, con vision a corto plazo.	Existen planes a largo plazo que rigen las planificación de actividades del grupo.	Las actividades se derivan de un plan estratégico desarrollado para la agrupación
Aporte de trabajo/recursos y ganancias	Los participantes no tienen claro cual es el aporte que deben realizar ni los beneficios que percibirán	Los participantes conocen cual es el aporte que deben realizar y los beneficios de trabajar en grupo	Existe un grado de motivación notorio por los beneficios de estar asociados, cada miembro es consciente del aporte que debe realizar para el bien de todos	La importancia del aporte realizado y el valor de la acción colectiva, motivan al grupo y estan plasmados dentro de los estatutos organizacionales

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 7. Sostenibilidad: Detalle de calificación para criterios de Reglas

Criterio	ón de valoración de criterios			
	Incipiente	Desarrollo	Expansion/consolidacion	Sostenible
Reglas congruentes con las condiciones locales				
Definición de reglas	Las reglas del grupo no estan definidas, los integrantes no tienen claro cuales son las normas del grupo	Los integrantes tiene una serie de normas no muy bien definidas, las cuales no estan expresadas formalmente	Las reglas estan bien definidas y los integrantes son conscientes de ellas, pero no estan plasmadas en un reglamento formal	Las reglas estan bien definidas y los integrantes son conscientes de ellas, las mismas estan plasmadas en un reglamento formal
Beneficios adecuadamente distribuidos.	Los participantes no tienen claro los procedimientos a realizar para una distribución adecuada de beneficios	Los participantes han desarrollado una serie de procedimientos para la gestión adecuada de beneficios	Existe un reglamento que contempla los procedimientos y normas para la gestión de los beneficios colectivos	La gestión de los beneficios esta expresada en un reglamento, y esta sujeta a un proceso de mejoramiento continuo
Contribución adecuadamente definida.	Los participantes no tienen claro el grado de aporte que cada uno debe realizar en la acción colectiva	Los participantes han ideado normas que determinan el aporte que cada individuo debe realizar.	Existe un reglamento que norma los aportes que cada individuo debe realizar en la acción colectiva.	El aporte de cada individuo esta normado por un reglamento, el cual esta sujeto a un proceso de mejoramiento continuo
Sostenibilidad de los recursos empleados y aportados	El criterio de sostenibilidad de los recursos involucrados no es tomado en cuenta	Los participantes toman en cuenta el criterio de sostenibilidad de los recursos en su toma de decisiones	Los reglamentos incluyen formalmente el criterio transversal de sostenibilidad de los recursos.	El criterio transversal de sostenibilidad esta incluido dentro del reglamento y es sujeto a un proceso de mejoramiento continuo
equidad participativa en la participación de los miembros del grupo	El criterio de equidad participativa de los recursos involucrados no es tomado en cuenta	Los participantes toman en cuenta el criterio de equidad participativa en su toma de decisiones	Los reglamentos incluyen formalmente el criterio transversal de equidad participativa.	El criterio transversal de equidad participativa esta incluido dentro del reglamento y es sujeto a un proceso de mejoramiento continuo

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 8. Sostenibilidad: Detalle de calificación para criterios de Elección Colectiva

Criterio	de criterios			
	Incipiente	Desarrollo	Expansion/consolidacion	Sostenible
Elección Colectiva				
Participación en la elección de dirigentes	Los dirigentes son elegidos de manera arbitraria, solo unos cuantos participan en la elección	Todos los integrantes participan de la elección de dirigentes, pero el valor de los votos no es equitativo	Todos los integrantes participan de la elección de dirigentes y el valor de los votos es equitativo	La elección de los dirigentes se realiza en forma democrática y equitativa a través de procedimientos establecidos en los estatutos.
Participación en la elaboración de marcos normativos	Los marcos normativos son estipulados de manera arbitraria, solo unos cuantos participan en la toma de decisiones	Todos los integrantes participan en la determinación de marcos normativos, pero el valor de los votos no es equitativo	Todos los integrantes participan en la determinación de marcos normativos y el valor de los votos es equitativo	La determinación de los marcos normativos se realiza en forma democrática y equitativa a través de procedimientos establecidos en los estatutos.
Concordancia de los miembros con las reglas y dirigentes	Más de la mitad de los involucrados tiene discrepancias notorias con los marcos normativos establecidos y/o los dirigentes elegidos	Entre el 50 y 70% de los involucrados está totalmente de acuerdo con los dirigentes elegidos y/o las normas establecidas	Entre el 70 y 90% de los involucrados está totalmente de acuerdo con los dirigentes elegidos y/o las normas establecidas	Más del 90% de los involucrados está totalmente de acuerdo con los dirigentes elegidos y/o las normas establecidas

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 9. Sostenibilidad: Detalle de calificación para criterios de Monitoreo

Criterio	valoración de criterios			
	Incipiente	Desarrollo	Expansion/consolidacion	Sostenible
Monitoreo				
Mecanismos de supervisión de normas y reglas	No existe mecanismos de monitoreo	El grupo ha desarrollado y aplica mecanismos de monitoreo, pero no el mismo no está claramente definido	Existen mecanismos de monitoreo bien definidos y aplicados, sin embargo no están expresados formalmente	Los mecanismos de monitoreo están claramente definidos y expresados formalmente en los estatutos, los cuales son constantemente aplicados
Participación colectiva en el monitoreo	Los miembros del grupo no contribuyen en la ejecución del monitoreo, salvo los responsables	Algunos miembros del grupo participan activamente del monitoreo	Más de la mitad de los miembros del grupo participan activamente del monitoreo	Más del 90% de los involucrados participa activamente del monitoreo, y son conscientes de la importancia del mismo para el beneficio común
Responsabilidad definida del monitoreo	No se ha designado responsables de la ejecución del monitoreo	Existen voluntarios que eventualmente hacen responsables del monitoreo	La agrupación asigna funciones de monitoreo a miembros específicos del grupo	La elección de los responsables del monitoreo está normada por los estatutos del grupo

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 10. Sostenibilidad: Detalle de calificación para criterios de Sanciones

Criterio	valoración de criterios			
	Incipiente	Desarrollo	Expansion/consolidacion	Sostenible
Sanciones graduales				
Mecanismos de sanción a infractores de reglas	No existen mecanismos de sanción para los infractores	El grupo ha desarrollado y aplica mecanismos de sanción, pero no el mismo no esta claramente definido	Existen mecanismos de sanción bien definidos y aplicados, sin embargo no estan expresados formalmente	Los mecanismos de sanción estan claramente definidos y expresados formalmente en los estatutos, los cuales son constantemente aplicados
Aplicación de reglamento de sanciones	Los marcos normativos de las sancioens no son aplicados, por lo cual es infuncional	A veces, no siempre se toma en cuenta el reglamento de sanciones	Generalmente, el reglamento de sanciones es aplicado cuando es requerido	El reglamento es siempre aplicado efectivamente para sanciones. Es funcional.
Sanciones efectivas aplicadas gradualmente	No se aplican sanciones en forma gradual. No se aplican o simplemente se aplican sanciones severas	A veces las sanciones aplicadas son graduales	Generalmente las sanciones son aplicadas en forma gradual	Siempre las sanciones se aplican gradualmente dependiendo de la gravedad de la infracción. A los reincidentes se los sanciona fuertemente
Tribunal definido para aplicación sanciones	No existen un tribunal o responsables definidos para la aplicación de sanciones	Existen voluntarios que eventualmente hacen responsables de la aplicación de sanciones	La agrupación asigna responsabilidad de la aplicación de sanciones a miembros específicos del grupo	La elección de los responsables de la aplicación de sanciones esta normada por los estatutos del grupo

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 11. Sostenibilidad: Detalle de calificación para criterios de Resolución de Conflictos

Criterio	os			
	Incipiente	Desarrollo	Expansion/consolidacion	Sostenible
Resolución de conflictos				
Existencia de "arenas" de resolución de conflictos	No existen mecanismos o "arenas" para la resolución de conflictos entre miembros o en la aplicación de las reglas	El grupo ha desarrollado "arenas" para la resolución de conflictos, sin embargo no estan claramente definidas	Existen arenas de resolución de conflictos bien definidas y aplicadas, sin embargo no estan expresadas formalmente	Las arenas para resolución de conflictos estan claramente definidas y expresadas formalmente en los estatutos, los cuales son constantemente aplicados
Funcionalidad de "arenas"	No, los mecanismos o "arenas" existentes no son utilizados en resolución de conflictos	A veces, no siempre se toma en cuenta los mecanismos para la resolución de conflictos	Generalmente, las arenas de resolución de conflictos son aplicadas cuando son requeridas.	Si, las "arenas" son siempre utilizadas para la resolución de los conflictos que se presentan. Son funcionales
Arbitraje imparcial de conflictos	No existen un tribunal o responsables definidos para el arbitraje de conflictos	Existen voluntarios que eventualmente se hacen responsables del arbitraje de conflictos	La agrupación asigna responsabilidad para el arbitraje de conflictos a agentes externos o internos del grupo	La elección de los responsables del arbitraje de conflictos esta normada por los estatutos del grupo

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 12. Sostenibilidad: Detalle de calificación para criterios de Reconocimiento

Criterio	Grado de reconocimiento			
	Incipiente	Desarrollo	Expansion/consolidacion	Sostenible
Reconocimiento oficial de la organización	No existe ningún grado de reconocimiento, e incluso hay oposición oficial hacia el grupo	El grupo no es reconocido oficialmente, pero cuenta con simpatía de los organismos estatales respectivos	Existe un grado mínimo de reconocimiento, el cual esta en proceso de consolidación	Si, la organización cuenta con reconocimiento oficial de gobierno o entidades gubernamentales
Reconocimiento oficial de las normas y reglas establecidas	No existe ningún grado de reconocimiento, e incluso hay oposición oficial hacia el grupo	Las normas no son reconocidas oficialmente, pero no existe contraposición oficial hacia ellas	Existe un grado mínimo de reconocimiento de las normas, iniciandose un proceso de consolidación	Si, las normas y reglamentos cuentan con reconocimiento oficial de gobierno o entidades gubernamentales
Capacidad de gestion del reconocimiento oficial	El grupo no esta interesado en gestionar su reconocimiento oficial	El grupo quiere gestionar su reconocimiento oficial, pero no puede realizarlo sin apoyo externo	El grupo esta capacitado para gestionar su reconocimiento oficial, el apoyo requiere es solo a nivel de enlaces	El grupo esta muy motivado y puede gestionar de manera autonoma su reconocimiento oficial

Fuente: Elaboración propia.

