



**MAREDES**  
Fundación Salvadoreña para la Reconstrucción y el Desarrollo



Sistematización de la experiencia del

Proyecto de Desarrollo agropecuario y forestal en los departamentos  
de Cuscatlán, Chalatenango y Cabañas

1992-2003

## Equipo Consultor

Sandra Núñez  
Ryna Garay  
César Villalona

# Contenido

<b>Introducción</b> .....	<b>4</b>
<b>1 Cómo nace la experiencia del proyecto</b> .....	<b>5</b>
1.1 Antecedentes .....	5
1.2 Proceso de formulación y gestión.....	6
1.3 Objetivos del proyecto .....	9
1.3.1 Objetivos.....	9
1.3.1.1 Objetivo General .....	9
1.3.1.2 Objetivos específicos .....	9
<b>2 Descripción y reflexión sobre el proceso de intervención</b> .....	<b>10</b>
2.1 Organización interna.....	10
2.2 La ejecución de las acciones.....	12
2.2.1 Socialización del proyecto y características de las zonas .....	12
2.3 Características de las comunidades.....	13
2.3.1 Cuscatlán .....	13
2.3.2 Chalatenango .....	14
2.3.3 Cabañas .....	15
2.4 Los componentes del proyecto .....	15
2.5 Acciones realizadas por componente .....	16
2.5.1 Producción y comercialización agropecuaria .....	16
2.5.1.1 Fondo Rotatorio.....	17
2.5.1.2 Comercialización .....	24
2.5.1.3 Banco de Insumos .....	25
2.5.2 Capacitación y asistencia técnica .....	27
2.5.2.1 Parcelas demostrativas.....	30
2.5.2.2 Giras de observación .....	32
2.5.3 Medio ambiente .....	32
<b>3 Situación actual de la población objetivo</b> .....	<b>35</b>
3.1 Período de transición posterior al proyecto .....	35
3.2 La creación de las cooperativas y la comercializadora.....	37
<b>4 Lecciones aprendidas</b> .....	<b>40</b>
4.1 Sobre la formulación .....	40
4.2 Sobre la descentralización .....	40
4.3 Sobre el proceso de cierre .....	40
4.4 Sobre la ejecución .....	41
<b>5 Conclusiones</b> .....	<b>42</b>
<b>6 Anexos</b> .....	<b>44</b>
6.1 Hilo Conductor del proyecto REDES/CIREFCA .....	44
6.2 Pr. CIREFCA – Zona de Chalatenango.....	45
6.3 Taller Sistematización Experiencia Pr. CIREFCA – Zona de Cuscatlán .....	47
6.4 Taller Sistematización Experiencia Pr. CIREFCA – Zona de Cabañas .....	49
6.5 Listado de personas entrevistadas .....	52

## Introducción

El presente documento corresponde a la sistematización de la experiencia del proyecto conocido por sus siglas como CIREFCA, ejecutado por la Fundación REDES en 58 comunidades de los departamentos de Cuscatlán, Chalatenango y Cabañas.

La experiencia tuvo dos fases. La ejecución del proyecto *“Desarrollo agropecuario y forestal en los departamentos de Cabañas, Chalatenango y Cuscatlán”* en el período comprendido entre octubre de 1992 y diciembre de 1998. Luego, tuvo una fase de acompañamiento entre 1999 y el 2002 a las personas solventes del Fondo Rotatorio del período 1992–1998, para el montaje e inicio de operaciones de tres cooperativas así como para la creación de una empresa comercializadora para hacer sostenible las acciones desarrolladas por los bancos de insumos.

La población participante en el proyecto en su primera fase provenía principalmente de los campos de refugiados de los países de la región y de los centros de desplazados por el conflicto armado que vivió El Salvador de 1980 a 1992. Con el proyecto se buscó apoyarles en su reinserción económica y social, proporcionándoles insumos y créditos para la producción agropecuaria, pues no eran sujetos de crédito por parte de las instituciones financieras formales y no formales del país, después de la firma de los Acuerdos de Paz.

En sus términos de referencia, la Fundación REDES plantea como objetivo de la sistematización, conocer *“a partir de nuestra experiencia y reflexión participativa, sobre un proyecto agropecuario que ha durado 11 años; para mejorar y ofrecer orientación a experiencias similares, a través de un método que integre teoría y práctica”*.

La metodología aplicada consistió en:

- ⇒ El desarrollo de tres talleres en las zonas de intervención con beneficiari@s.
- ⇒ La realización de entrevistas a las personas que participaron en el diseño y gestión del proyecto así como al personal del mismo, al Director ejecutivo de REDES y representantes de los organismos de cooperación.
- ⇒ La revisión de la información documental existente: informes del proyecto, auditorías de los años 1993 y 1997, correspondencia y propuestas de continuidad de la experiencia.

La sistematización permitió conocer lo esencial del proceso de ejecución del proyecto, las lecciones aprendidas y los aportes de los actores involucrados en la experiencia. Así también, en el proceso se contó con el apoyo de Maritza Hernández, asignada por REDES.

## 1. Cómo nace la experiencia del proyecto

### 1.1. Antecedentes

A mediados de la década de los años ochenta se inició el proceso de repatriación de la población refugiada y desplazada de Centroamérica, víctima de las guerras civiles en Guatemala, El Salvador y Nicaragua y atendida en los países receptores por el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para Refugiados (ACNUR), agencias de cooperación y sus contrapartes locales.

En 1986, parte de la población salvadoreña refugiada en Honduras tomó la iniciativa de retornar a sus lugares de origen, a pesar de la oposición del Gobierno que la consideraba “*base social del FMLN*”.

En mayo de 1989 se realizó en Guatemala la Conferencia Internacional sobre Refugiados Centroamericanos (CIREFCA), en la que se abordó el problema del desplazamiento y el retorno, que en el caso salvadoreño inició antes de que finalizara el conflicto bélico. Luego de esta reunión, las ONG locales e internacionales –que trabajaban con población refugiada y desplazada– y representantes del movimiento social salvadoreño, hicieron esfuerzos para diseñar propuestas alternativas para la inserción productiva y social, tanto de la población repatriada como la desplazada al interior del país. Las ONG europeas plantearon ante sus gobiernos que los fondos que aportaran para el proceso de reinserción de dicha población se canalizara a través de ellas y ONG nacionales, sin intervención de los gobiernos de Centroamérica, para garantizar que llegara la ayuda a la población repatriada.<sup>1</sup>

Paralelamente, en El Salvador un grupo de ONG locales dio los primeros pasos para crear la Concertación Nacional de ONG que trabajaban con población desplazada y repatriada. Esas ONG fueron: **CORDES, FASSTRAS, FUNSALPRODESE, ASDI y REDES** (ver glosario en Anexo), las cuales integraron, junto con ASAI y CIREN, la Concertación Nacional CIREFCA y

---

<sup>1</sup> Benítez, Roberto, Representante de REDES en la reunión de CIREFCA celebrada en Guatemala, en mayo de 1989. Entrevista de julio de 2003.

prepararon las condiciones para la repatriación de la población refugiada y su reinserción social y productiva en El Salvador.

En septiembre y octubre de 1991, cuando ya se veía la posibilidad de la firma de los Acuerdos de Paz, por invitación del Ministerio del Interior las ONG que integraban “la Concertación” participaron en reuniones junto con CREA, CIRES, ASAI (que después se llamó FUSAI y que era contraparte de ACNUR en El Salvador), representantes de instituciones autónomas y de los ministerios de Planificación, Vivienda, Agricultura y Ganadería, para hablar sobre el Plan de Reconstrucción del Gobierno y sobre su interés de ejecutar proyectos en las zonas conflictivas, hasta entonces bajo control del FMLN.

Como parte de los Acuerdos de Paz, en octubre de 1992 se inició el Programa de Transferencia de Tierras (PTT), que se prolongó por cuatro años más y tenía como objetivo transferir y legalizar las tierras de propiedad privada y estatal a residentes en las zonas de conflicto (“tenedores”) y a ex combatientes del FMLN y de la Fuerza Armada. La tierra se transfería por medio del Banco de Tierras, el Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria (ISTA) y la Financiera Nacional de Tierras Agrícolas (FINATA), a un costo promedio de \$3,428 dólares, un área promedio de 3.5 manzanas, pagaderos en 30 años plazos y a un interés anual de 6%. La primera forma de transferencia fue de “proindiviso”<sup>2</sup>, que generó inseguridad y afectó el desarrollo productivo de las propiedades.

En ese contexto surgió la idea de formular un proyecto que respondiera a las necesidades de apoyo a la población repoblada y a la reactivación económica de zonas rurales abandonadas por el conflicto armado.

## *1.2. Proceso de formulación y gestión*

Entre noviembre de 1991 y julio de 1992, cada ONG de la Concertación elaboró una propuesta de proyecto para sus respectivas zonas de trabajo con el apoyo técnico de las agencias de cooperación. REDES, conjuntamente con el Comité de Repobladores de Cuscatlán y Cabañas (CRCC)<sup>3</sup>, realizó un diagnóstico en más de 100 comunidades (a este esfuerzo se le llamó Macroplan) en los lugares donde ambas instituciones desarrollaban su trabajo. La población de las comunidades pertenecía a los municipios de Sociedad y Cacaopera en el departamento de

---

<sup>2</sup> Se refiere al término legal que significa una Propiedad transferida en colectivo, en la que cada una es dueña en partes iguales de una parcela de tierra pero sin especificar su ubicación.

<sup>3</sup> El CRCC posteriormente se reestructuró en dos gremios: el CRC integrado por las comunidades de Cuscatlán y la Asociación para el Desarrollo Económico Social de Santa Marta (ADES) en Cabañas.

Morazán, Berlín en Usulután, Nombre de Jesús en Chalatenango, Suchitoto en Cuscatlán, Victoria en Cabañas, y San Salvador. El objetivo era conocer las condiciones de vida de la población repatriada y desmovilizada del FMLN asentadas en esas comunidades, para hacer una propuesta de reinserción y desarrollo.

La idea inicial de la Fundación REDES fue coordinar los esfuerzos de algunos gremios con incidencia en las comunidades (CRCC, ADECOSAL, CCC, DIMECOMU y ADIPROMECA) y el apoyo técnico de instituciones como, APROSAI, CEDRO, CENCAP, SOMOS, IECA, Flor de Izote, la comercializadora ALONDRA y la propia REDES<sup>4</sup>, para trabajar bajo el concepto de los *polos de desarrollo y los corredores socioeconómicos*<sup>5</sup>. La idea de los polos de desarrollo, era abarcar “una zona especial” conformada por los municipios de San José Guayabal, Tonacatepeque, La Libertad, Suchitoto, Soyapango y comunidades de la ribera del lago Suchitlán, en los municipios de Cancasque, Nombre de Jesús y Victoria. Sin embargo esta estrategia no se desarrolló, debido, en parte, a que hubo problemas entre, la CRC, ADES y REDES, al no lograrse las expectativas que tenían los dos gremios de participar directamente en la ejecución del proyecto. Los esfuerzos de REDES contribuyeron en alguna medida a solucionar las diferencias de los gremios con las comunidades.

Durante la formulación, discusión y defensa de la propuesta ante la Comunidad Económica Europea (CEE), la Consejería de Proyectos para Refugiados Latinoamericanos (CPRAL) acompañó como contraparte europea a tres ONG de la Concertación Nacional: FASTERAS, ASAI y REDES. *“Fue un año de trabajo conjunto, de aprendizaje, de transferencia de conocimientos, de revisión y reformulación de la propuesta porque se creía que la CEE daría un salto con líneas de financiamiento directas sin intervención de ONG europeas”*<sup>6</sup>

De las 100 comunidades, en las que se les hizo el diagnóstico, REDES seleccionó a 41 para incluirlas en el proyecto. Tal selección se hizo a partir de pláticas con los representantes del CRCC y de la Asociación Cooperativa de San Antonio Plazuelas de Chalatenango (ACOSAPCH). Además, para determinar los componentes se tomó en cuenta el quehacer institucional de REDES, que estaba orientado principalmente hacia el desarrollo rural.

Por eso, en la propuesta los esfuerzos se encaminaron hacia la producción agropecuaria y el medio ambiente y no estuvieron presentes el enfoque de

---

<sup>4</sup> La Fundación REDES está integrada por personas naturales y jurídicas entre las que están el CRC y ADES.

<sup>5</sup> Martínez, Javier, Director Ejecutivo de la Fundación REDES

<sup>6</sup> Marín, Ana Eugenia Consultora de CEPRAL en El Salvador en el período de formulación y aprobación del proyecto CIREFCA. Entrevista de septiembre de 2003.

género ni la realización de acciones sociales relacionadas con educación, infraestructura habitacional y sanitaria, ni la gestión de riesgos.

En octubre de 1992, en el marco del proceso de reconstrucción posterior al conflicto bélico, la CEE aprobó una línea de financiamiento de la partida presupuestaria B7-302 para la propuesta presentada por la ONG holandesa Dutch Interchurch Aid (DIA), con el apoyo de contrapartes europeas, para que lo ejecutara la Concertación de ONG locales. Al proyecto formulado por REDES le correspondió un monto de costos directos para ejecución de 1,733,000 ECU (US\$ 2,074,195) en dos años, que después se prorrogó por cuatro años, con un financiamiento adicional de 720,400 ECU, lo que da un total de 2,453,000 ECU para el período octubre de 1992 a diciembre de 1998. Al sumarse los costos indirectos el total del presupuesto en los seis años asciende a 2,652,000 ECU.

Los años 1995 y 1998 fueron de transición, porque contractualmente no se contaba con financiamiento. Los fondos para la ejecución de las actividades en esos años provinieron de los intereses generados en la recuperación del crédito, de los intereses bancarios, de los sobrantes en las partidas presupuestarias, con la aprobación respectiva de los organismos de cooperación y aporte de las ONG europeas. Esos períodos fueron “puentes” del proceso de gestión y aprobación de un proyecto a otro.

**Cuadro No. 1**  
**Pr. REDES/CIREFCA: Montos aprobados en ECU**  
**Período de ejecución: octubre de 1992 a diciembre de 1998**

COMPONENTES	1992-1994	1996-1997	Total	%	
Producción	1,066,000	227,000	1,293,000		53
Capacitación	188,000	198,500	386,500		16
Banco de Insumos	233,000	80,000	313,000		13
Transporte	74,000	0	74,000		3
Medio Ambiente	98,000	26,900	124,900		5
Viveros	14,000	58,000	72,000		3
Administración local	60,000	130,000	190,000		8
<b>Total costos directos para ejecución</b>	<b>1,733,000</b>	<b>720,400</b>	<b>2,453,400</b>	<b>93</b>	<b>100</b>
<b>Total en US\$</b>	<b>2,074,195</b>	<b>862,233</b>	<b>2,936,428</b>		
Gastos administración y seguimiento	88,000	34,600	122,600		69
Otros gastos	0	8,000	0		0
Imprevistos	39,000	37,000	76,000		31
<b>Total costos indirectos</b>	<b>127,000</b>	<b>79,600</b>	<b>198,600</b>	<b>7</b>	<b>100</b>
<b>TOTAL COSTO DEL PROYECTO</b>	<b>1,860,000</b>	<b>800,000</b>	<b>2,652,000</b>	<b>100</b>	
<b>TOTAL COSTO PROYECTO EN US\$</b>	<b>2,226,199</b>	<b>957,505</b>	<b>3,174,129</b>		

FUENTE: REDES / PR:CIREFCA / Informes de ejecución 1993-1998

### 1.3. Objetivos del proyecto

#### 1.3.1. Objetivos

##### 1.3.1.1. Objetivo General

*“Mejorar las condiciones materiales, mediante la satisfacción de las necesidades básicas de la población beneficiaria del proyecto, posibilitando la autogestión, convirtiéndose en fuente de iniciativa económica que generen oportunidades de superación individual, familiar, comunitaria, cantonal y municipal”.*

##### 1.3.1.2. Objetivos específicos

- a. *“Contribuir en la dieta alimenticia mediante la producción obtenida en la siembra de 939 manzanas de granos básicos y 122 manzanas de hortalizas.*
- b. *Impulsar la diversificación y rentabilidad agrícola cultivando 1,675 manzanas de agro industriales: ajonjolí, caña de azúcar, cacahuete y soya.*
- c. *Fomentar la producción pecuaria, elevando el nivel de vida familiar a través de la implementación de ganado de leche y de carne.*
- d. *Contribuir a reducir la participación en los canales de comercialización de los intermediarios de insumos agrícolas de la zona, a través del establecimiento de un banco de insumos que facilite a los beneficiarios precios justos.*
- e. *Educar, capacitar y formar a los beneficiarios del proyecto, así como proporcionar asistencia técnica en las áreas de producción agrícola y pecuaria para asegurar índices productivos rentables.*
- f. *Disminuir paulatinamente el asistencialismo o paternalismo que tuvieron las comunidades durante el conflicto armado.”*

En general a través del proyecto se buscaba contribuir a restablecer las formas normales de convivencia, superar el asistencialismo, que estaba bien arraigado, principalmente en las personas que vivieron en campos de refugiados, y crear condiciones para garantizar la seguridad alimentaria.

## 2. Descripción y reflexión sobre el proceso de Intervención

### 2.1. Organización interna

En octubre de 1992, REDES recién había cumplido su tercer año de existencia. Tenía poco desarrollo institucional, carecía de personería jurídica –la obtuvo en agosto de 1993–, tenía poco espacio físico y el monto más alto de recursos que había ejecutado hasta entonces era de US\$ 20,000.00<sup>7</sup>. Además, su participación en el proyecto CIREFCA constituía su primera experiencia de trabajo con financiamiento de la CEE. Estos elementos estaban también presentes en las otras dos ONG locales auspiciadas por la Consejería de Proyectos, por lo que este organismo sugirió que las tres instituciones manejaran el proyecto en forma descentralizada. Sin embargo, solamente REDES aceptó la propuesta, a partir de las valoraciones relacionadas con su desarrollo institucional.

REDES descentralizó técnica y financieramente el proyecto, contrató a una persona, mediante concurso, con capacidad técnica para dirigirlo, dándole plena libertad para organizar su equipo de trabajo y buscar los locales para la dirección del proyecto en San Salvador (que no se consideró en la propuesta) y las oficinas regionales ubicadas en los municipios de Sensuntepeque, Suchitoto y Nombre de Jesús (en los primeros seis meses funcionó en Ilobasco), pertenecientes a los departamentos de Cabañas, Cuscatlán y Chalatenango, respectivamente. La relación de supervisión y coordinación con el Director del proyecto correspondía a la Dirección Ejecutiva y Junta Directiva de REDES. Se trataba de no obstaculizar la ejecución de las actividades, permitiendo agilidad en la toma de decisiones mediante un diseño administrativo que garantizara la transparencia en el manejo de los recursos. Esto implicó la elaboración de un sistema contable propio y de instrumentos de control interno, así como una autonomía de hecho del proyecto.

La descentralización generó problemas de coordinación entre los gremios que representaban a las comunidades participantes en el proyecto<sup>8</sup> y REDES. *“Había contradicciones entre las acciones del proyecto y los acuerdos de las comunidades con REDES. Es decir, había un determinado divorcio comunidades-REDES. EL CRC fue el amortiguador social de los problemas del proyecto. La gente quería que el proyecto se manejara de una manera asistencialista. Hubo tensiones en la parte política organizativa. El liderazgo que (el actual Director de*

---

<sup>7</sup> Benítez Roberto, Idem

<sup>8</sup> Martínez, Javier, Idem.

REDES) tenía en Suchitoto ayudó en algunas ocasiones a debatir los problemas en las asambleas de las comunidades y a minimizarlos”.<sup>9</sup>

A partir del tercer año, REDES, que ya contaba con un Plan Estratégico, se planteó integrar el proyecto a las normativas institucionales y tener mayor rol de supervisión, sin lograrlo, debido a que no tenía el nivel de desarrollo para incorporar en su administración, un proyecto de tal envergadura. A pesar de que había señalamientos de deficiencias sobre el funcionamiento administrativo del proyecto, se consideró que se podían superar sin necesidad de integrarlo a una administración general, aún débil y con limitaciones en ese momento. Además, significaba modificar la visión del organismo de cooperación, de la naturaleza descentralizada del proyecto y por tanto se decidió continuarlo tal como estaba.

Debido a la finalización del año agrícola y la presión local por iniciar la ejecución del proyecto, se empezó a trabajar con un personal mínimo integrado por el Director del proyecto y los tres jefes zonales, todos con experiencia en el campo agropecuario y de trabajo en instituciones gubernamentales. Posteriormente se contrató a más ingenieros agrónomos, a promotores agropecuarios y ecológicos y al personal administrativo: ordenanzas, contadores, secretaria, vigilantes y un encargado de informática.

En el primer año trabajaron 30 personas, de las cuales nueve eran recursos humanos locales. Pero, a medida que la población fue conociendo e identificando el proyecto, no fue necesario que el personal de las comunidades continuara laborando.

**Cuadro No. 2**  
**Pr. REDES/CIREFCA: Personal según zonas**

Zonas	Octubre 1992 a diciembre 1995	Enero 1996 a diciembre 1998
San Salvador	4	4
Cuscatlán	9	7
Chalatenango	9	4
Cabañas	8	5
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>20</b>

FUENTE: Torres, Víctor, Director del proyecto.

De acuerdo al Director del proyecto, los criterios para la selección del personal fueron la experiencia técnica, la disposición a residir en las zonas y la sensibilidad social. El equipo técnico y administrativo “*se apropió del proyecto y trabajó con mística, identificándose con la población beneficiaria, lo que facilitó la ejecución de las actividades, a pesar de la problemática que se daba entre REDES, los gremios y las comunidades*”.

<sup>9</sup> Idem.

## 2.2. La ejecución de las acciones

### 2.2.1. Socialización del proyecto y características de las zonas



En los primeros tres meses, de octubre a diciembre de 1992, considerados de emergencia, se hicieron visitas de campo para explicarle a la población beneficiaria, los objetivos y componentes del proyecto. En las comunidades había mucha incidencia política pues “ya existía organización y estaban las bases de la Resistencia Nacional (RN), de manera que cuando se hicieron las visitas para dar a conocer el

proyecto la mayoría ya sabía de qué se trataba”<sup>10</sup>. Este fue un factor que favoreció el buen arranque del trabajo. Se “organizaron en algunos casos Juntas Directivas (JD) en cada comunidad, con sus respectivos Comités de Producción.

**Cuadro No. 3**  
Pr. REDES/CIREFCA No. Comunidades por zona 1993-1998

Años	Cuscatlán	Chalatenango	Cabañas	Total
1993	23	15	16	54
1994	20	16	17	53
1995	24	17	17	58
1996	21	18	17	56
1997	24	17	17	58
1998	24	17	17	58

FUENTE: REDES/CIREFCA, Informes de proyectos

Al inicio trabajamos con 25 comunidades luego con 30, abarcando a cerca de 2,000 pequeños productores<sup>11</sup>. Sin embargo, en Nombre de Jesús, Chalatenango, la presencia de REDES “había sido poco satisfactoria para las comunidades<sup>12</sup>”. Además, se generaron problemas con otros gremios que percibían que el proyecto les “disputaba su base social”. Como resultado de las visitas de campo, el número de comunidades en 1993 se amplió a 54 y para 1998 llegó a 58.

<sup>10</sup> Rivera, Nelson, Jefe zona de Cuscatlán

<sup>11</sup> Rivera, Nelson, Idem.

<sup>12</sup> Torres, Víctor, Idem.

**Cuadro No. 4**  
**Pr. REDES/CIREFCA Comunidades y familias participantes 1998**

Zonas geográficas del proyecto	Municipios	Número de	
		Comunidades	Familias
Cuscatlán	Suchitoto	24	500
	<b>Sub total</b>	<b>24</b>	<b>500</b>
Chalatenango	Nombre de Jesús	10	200
	San Antonio de la Cruz	7	56
	<b>Sub total</b>	<b>17</b>	<b>256</b>
Cabañas	Sensuntepeque	4	65
	Villa Victoria	13	223
	<b>Sub total</b>	<b>17</b>	<b>288</b>
	<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>1,044</b>

FUENTE: REDES/CIREFCA, Informes de proyectos

## 2.3. Características de las comunidades

### 2.3.1. Cuscatlán

Las 23 comunidades del proyecto pertenecientes al municipio de Suchitoto estaban agrupadas en el CRC. Todas tenían algún acceso a fuentes de agua para el consumo doméstico, no así para la producción agropecuaria. Algunas fuentes provenían del embalse el Cerrón Grande, el Río Chalchigüe, a ríos de invierno como el Pacayas y Las Señoras. Los principales rubros de explotación en la zona eran granos básicos, caña de azúcar y sandía.

La calidad de los suelos era buena en comparación a Chalatenango y Cabañas, lo que permitía desarrollar una agricultura intensiva. Por eso Cuscatlán fue la zona donde el proyecto realizó una mayor inversión. Coexistían dos formas de producción: la individual o familiar, orientada a los cultivos de los maíz, frijoles, arroz, hortalizas y ganadería; y la colectiva, donde la comunidad trabajaba en cooperativas los cultivos de caña de azúcar, maní, ganado lechero y de engorde. En Valle Verde se encontraba la cooperativa “Rafael Renderos”, del sector reformado, cuyos asociados (as) eran parte de la población meta del proyecto. Las condiciones de pobreza rural se manifestaban en la baja calidad de las viviendas y el reducido acceso a los servicios básicos de agua potable, electricidad, saneamiento ambiental, etc. Las vías de acceso a las comunidades eran regulares durante el verano, pero no en la época lluviosa, cuando quedaban aisladas por el deterioro de los caminos.

### 2.3.2. Chalatenango

Las 15 comunidades de Chalatenango se encuentran en los municipios de Nombre de Jesús y San Antonio de la Cruz, en la ribera del Río Lempa, con suelos de relieve quebrados en un 95%, muy desforestados, con mucha pedregosidad y de texturas arcillosas. Los pobladores de estas comunidades estaban organizados en la Asociación Cooperativa de San Antonio Plazuelas de Chalatenango (ACOSAPCH) y en la Coordinadora de Comunidades de Repobladores (CCR). Las personas participantes en el proyecto pertenecían a ACOSAPCH, que era poco conocida, mientras que la CCR agrupaba a la mayor parte de los pobladores. Uno de los logros del proyecto fue que las dos organizaciones se integraron en las actividades comunitarias.

Las actividades productivas eran de pequeña escala, predominando los cultivos de maíz, frijol, sorgo, ajonjolí y la crianza de animales domésticos (aves de corral y cerdos). Las comunidades de la parte alta de los dos municipios se dedicaban a la crianza de ganado vacuno en pequeñas cantidades, pues la zona tenía áreas relativamente grandes de pasto jaraguá.

Al inicio del proyecto la mayoría de las comunidades estaban poco pobladas y carecían de los servicios básicos, como energía eléctrica, agua potable, salud, caminos, carreteras, etc. Solamente en la cabecera municipal, en Nombre de Jesús, había luz, agua potable y tiendas.

Las condiciones de la mayor parte de la población participante en el proyecto, en su mayoría repatriada o desplazada, eran de extrema pobreza, con una economía de subsistencia. Un 90% eran analfabetos, con incidencia de enfermedades diarreicas, pulmonares y parasitismo. El 95% de la población padecía de desnutrición<sup>13</sup>.

El 90% de las familias arrendaban las tierras para sus actividades productivas y solamente un 10% eran propietarios. A partir de 1994 mejoraron las condiciones de vida, con la instalación de agua y luz, el mejoramiento de caminos y el aumento de la producción agrícola y ganadera. Dichas mejoras se lograron por la gestión de las comunidades y los organismos locales que las acompañaban: CRC, PROGRESO, CORDES Y REDES.

---

<sup>13</sup> REDES/CIREFCA, Informes de proyectos, 1992-1995 y 1997

### 2.3.3. Cabañas

En Cabañas, las 16 comunidades participantes en el proyecto pertenecen a los municipios de Sensuntepeque y Villa Victoria, que comprende cantones ubicados hacia el norte del departamento. La mayoría de las familias eran propietarias individuales de la tierra, salvo los repatriados (as) de Honduras que trabajaban en forma colectiva, y organizados en el CRCC. Posteriormente después de la reestructuración del CRCC pasaron a ser parte de la Asociación para el Desarrollo de Santa Marta (ADESSM).

Se dedicaban a los cultivos de maíz y frijol, aunque en algunas tierras solamente sembraban maíz, pues no eran aptas para otro tipo de cultivo. Carecían de lo elemental para sobrevivir, como agua potable, vivienda, caminos, asistencia técnica, etc. Luego, por intermedio de ACNUR y con el apoyo de organismos e iglesias de Estados Unidos y Canadá así como por la gestión de ADES, los y las pobladores adquirieron tierras, materiales para vivienda, agua potable y créditos agrícolas.

Los suelos en su mayor parte tienen grandes limitaciones para los cultivos agrícolas. El uso potencial de esas tierras es para cultivos permanentes y forestales. Sin embargo, se podía sembrar granos básicos si se aplicaban medidas de conservación de suelos.

## *2.4. Los componentes del proyecto*

El proceso de intervención del “Proyecto CIREFCA”, como es conocido e identificado por los beneficiarios en las comunidades, inició, como se dijo antes, en octubre de 1992, con los componentes de producción, capacitación, banco de insumos, transporte, medio ambiente, viveros y administración local. En la segunda fase, 1996–1998, se agregó el componente de comercialización.

## Resumen de los componentes Pr. REDES/CIREFCA

COMPONENTE	SUB COMPONENTE	ACTIVIDADES
<b>Producción y comercialización Agropecuaria</b>	Producción	<i>Créditos para la producción de granos básicos, agroindustrial, hortalizas y pecuaria.</i>
	Comercialización	<i>Manejo post cosecha, créditos para silos, capacitación.</i>
	Banco de Insumos	<i>Compra y venta de insumos agrícolas.</i>
<b>Capacitación y Asistencia Técnica</b>	Capacitación	<i>Jornadas de capacitación en temas de cooperativismo y administración.</i>
	Asistencia técnica	<i>Habilitación de productores para vacunar aves, ganado vacuno y porcino. Asesoría en el crédito, en la comercialización.</i>
	Parcelas demostrativas	<i>Implementación de cultivos experimentales en parcelas de aproximadamente 3,500 m<sup>2</sup>.</i>
	Giras de observación	<i>Realización de giras para conocer otras experiencias nacionales y regionales (Guatemala y Nicaragua).</i>
<b>Medio Ambiente</b>	Organización y promoción	<i>Organización de grupos ecológicos y promoción radial.</i>
	Conservación de suelos	<i>Construcción de barreras, carrileo de rastrojos y campañas de no quema.</i>
	Viveros Capacitación	<i>Establecimiento de vivero y reforestación Jornadas sobre temas de conservación de suelos, reforestación y viveros.</i>

## 2.5. Acciones realizadas por componente

### 2.5.1. Producción y comercialización agropecuaria

Los ejes de este componente fueron la producción, comercialización y el banco de insumos. Se trataba de dar las mínimas condiciones a las personas beneficiarias para su reinserción económica a través de créditos, tratando de sensibilizar sobre la importancia del pago, pues la población tenía varios años de recibir donaciones y asistencia por parte de organismos de cooperación.

### 2.5.1.1. Fondo Rotatorio

Este fue uno de los componentes más importantes. Representaba el 53% del total de los fondos recibidos. Una de las primeras actividades fue la elaboración, en noviembre de 1992, del documento para el manejo del Fondo Rotatorio, en el que se incluyeron las funciones de los Comités Financieros Zonales (CFZ), los requisitos para ser sujetos de crédito, el sistema de recuperación o cobranza y el manejo de la mora.

Los CFZ, establecidos en cada una de las tres zonas, que entre sus funciones tenían el aprobar o rechazar las solicitudes de créditos, estaban integrados por seis personas:

- ⇒ Tres miembros del equipo del proyecto: el jefe de la zona, el contador y un técnico.
- ⇒ Dos miembros de las comunidades: representantes de los Comités de producción o Comités financieros de las Juntas Directivas.
- ⇒ Un miembro del gremio: CRC en Cuscatlán, ACOSAPCH en Chalatenango y ADES en Cabañas.

La mayor participación de REDES en los comités zonales se debió principalmente a que debía organizar la entrega del crédito y garantizar su recuperación.

A través de los CFZ se pretendía que las comunidades

- participaran en la toma de decisiones financieras y fueran responsables del destino y la recuperación de los créditos.
- aprendieran a manejar las carteras de crédito para que en un futuro la administraran ellas mismas.
- garantizaran la asignación de los créditos de acuerdo a las normativas establecidas

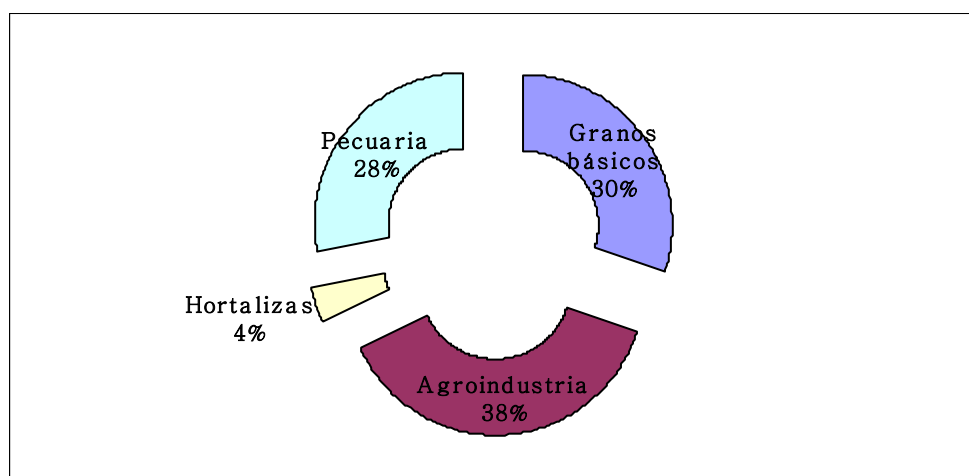
Por las características de las comunidades participantes en el proyecto los requisitos para el crédito eran:

- Garantía (el trabajo de la persona beneficiaria)
- Un fiador, que podía ser una persona de la comunidad o la comunidad como tal
- Pagar el 6% de interés anual sobre el monto.
- En Suchitoto, Cuscatlán, se exigía que las ADESCOS avalaran las solicitudes.

En 1994, en función de la sostenibilidad del Fondo, el interés se aumentó de 6% a 10% anual. En Nombre de Jesús las comunidades decidieron aumentarlo a 12%<sup>14</sup>.

Para obtener el crédito, la persona interesada entregaba la solicitud al técnico, que verificaba la información y la pasaba al CFZ, encargado de aprobarla o denegarla sobre la base del Reglamento de Crédito. El préstamo agrícola era para la compra de insumos y el pecuario para adquirir ganado lechero y de engorde.

**Gráfico No. 1**  
**Pr. REDES/CIREFCA: Destino del crédito por actividades: 1993-1998**  
**Para las tres zonas del proyecto**

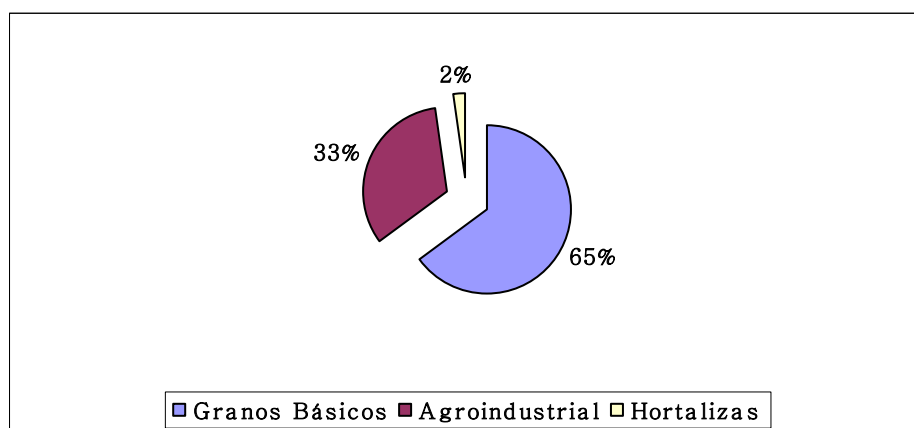


FUENTE: REDES/CIREFCA Propuesta De continuidad uso de fondos de reflujo

En los seis años del proyecto se dieron créditos en insumos para 9,493 manzanas de cultivos agrícolas y para la compra de 1,705 cabezas de ganado vacuno de engorde. En los primeros dos años (1993-1994) también se dio crédito para 126 cabezas de ganado lechero, así como para la producción de caña en la cooperativa Valle Verde, en Cuscatlán.

<sup>14</sup> Memoria Taller con personas beneficiarias de la zona de Chalatenango

**Gráfico No. 2**  
**Pr. REDES/CIREFCA: Destino del crédito agrícola 1993-1998**



FUENTE: REDES/CIREFCA, Informes de proyectos

En 1995 se realizó una “limpieza” de la mora de la cartera de crédito, de los dos primeros años y se consideró como Cuentas irre recuperables la cantidad de US\$ 355, 584, que correspondía al 48% del total de crédito entregado en ese período. El porcentaje de mora acumulado era del 51% en 1997 y “*para el cierre del proyecto, en diciembre de 1998, el porcentaje de recuperación era de 61%, lo que se puede considerar bueno en relación con las comunidades con las que se trabajaba*”<sup>15</sup>. La población de la zona de Chalatenango fue la que mostró una mayor responsabilidad en el pago del crédito, pues hubo un porcentaje mayor de recuperación. La mora de los créditos otorgados en 1993 era de alrededor del 20%. El factor clave que incidió en gran medida para el pago fue el nivel de organización de las personas usuarias y los buenos rendimientos en la producción agropecuaria.

**Cuadro No. 5**  
**Pr. REDES/CIREFCA: Créditos otorgados en US dólares 1993-1995**

Zonas	1993		1994		1995	
	Montos otorgados	% de recuperación	Montos otorgados	% de recuperación	Montos otorgados	% de recuperación
Cuscatán	296,333	77	251,853	58	248,710	17
Chalatenango	50,974	86	43,776	70	68,479	12
Cabañas	62,662	62	47,523	47	38,637	16
<b>Total 3 años</b>	<b>409,969</b>	<b>75</b>	<b>343,152</b>	<b>58</b>	<b>355,826</b>	<b>15</b>

FUENTE: REDES/CIREFCA Informe 1193-1995, abril de 1996.

<sup>15</sup> Torres, Víctor. Idem,

En Chalatenango fue la zona donde el porcentaje de recuperación fue mayor. En 1998 se realizó otra limpieza de la cartera sobre los créditos entregados en 1996 y 1997 correspondiendo un 63% a Cuscatlán, 23% a Chalatenango y el 13% a Cabañas, de un total de US\$ 238,056

**Cuadro No. 6**  
**Pr. REDES/CIREFCA: Créditos otorgados en US dólares 1993-1994**

Zonas	Créditos otorgados	Saneamiento cartera	
	US%	Monto US\$	%
Cuscatán	548,186	283,341	52
Chalatenango	94,750	20,361	21
Cabañas	62,662	31,881	51
<b>Total</b>	<b>705,598</b>	<b>335,584</b>	<b>48</b>

FUENTE: Propuesta de REDES para la administración del Fondo Rotatorio y Banco de Insumos, noviembre de 1998

Tanto el personal técnico como personas beneficiarias de las comunidades coinciden en el hecho de que los factores que influyeron en el no pago del crédito fueron el problema climático “el niño”, que afectó los cultivos, la titulación de tierras que estaba en *proindiviso* efectuadas con el Programa de Seguridad Rural (PROSEGUIR) que REDES ejecutó, que llevó al cierre y división de algunas cooperativas, y la posibilidad del cierre definitivo del proyecto. Otros elementos importantes fueron las políticas gubernamentales que desincentivaron la agricultura<sup>16</sup>, la caída de los precios internacionales del café y la caña de azúcar, así como el aumento de la emigración hacia Estado Unidos.

**Cuadro No. 7**  
**Pr. REDES/CIREFCA Créditos otorgados: 1993-1997**

Zonas	Monto entregado en US\$
Cuscatlán	933,627
Chalatenango	211,077
Cabañas	203,593
<b>Total</b>	<b>1,348,297</b>

FUENTE: REDES/CIREFCA, Informes de proyectos  
 Datos de 1996 no estaban disponibles

<sup>16</sup> Desde 1999 el gobierno de ARENA aplicaba un programa económico cuyos componentes principales eran la privatización de empresas públicas y la apertura comercial. Dicho Programa afectaba al sector agropecuario, debido a la privatización de la banca y la caída del crédito a los sectores productivos, al cierre del Instituto regulador de Abastecimientos (IRA) que compraba un porcentaje de los granos básicos a precios de garantía, y a la disminución de aranceles, que provocó un aumento de las importaciones agrícolas.

En Cuscatlán, la cooperativa de la comunidad Valle Verde fue la que recibió más apoyo, pues se pretendía que fuera un modelo de organización y producción. Con el programa “PROSEGUIR” a cada quien se le midió su parcela, entre 1 y 2 manzanas a cada productor. Las tierras eran de las mejores Clases II y III, planas y con regular drenaje. De acuerdo al Decreto N° 961 “Ley Transitoria para la agilización de diligencias de partición de inmuebles rústicos del programa de transferencia de tierras”, los cooperativistas tenían que decidir si se quedaban en proindiviso o parcelar. Los integrantes del proindiviso eran cooperativistas y productores individuales que por medio del componente de Promoción Social del proyecto PROSEGUIR se logró que quedaran dentro de la propiedad, una cooperativa, tres grupos asociativos y otros productores individuales y al mismo tiempo se logró consensuar la parcelación sin afectar la producción.

Cuando el proyecto iba a finalizar, la cooperativa de Valle Verde convocó a una reunión a la dirección del proyecto, con la presencia del equipo técnico y el contador, para informar que no iba a pagar la deuda bajo el argumento de que el proyecto terminaría y la banca privada no les prestaría, por lo que el dinero que le debían al proyecto “*mejor lo guardaban*”. “*El representante del CRC presente en la reunión no dijo nada, por lo que de hecho avaló el planteamiento de la cooperativa. Además, no había como obligarlos a pagar a pesar de que se hicieron muchos esfuerzos*”.<sup>17</sup>

PROSEGUIR “*fue una contradicción. En la guerra se hablaba de “desalambrar” y en la paz de “alambrar”, pero había un problema legal. Las tierras estaban hipotecadas a 30 años con un período de gracia de seis años y 6% de intereses, pues en mayo de 1996*”<sup>18</sup>, el Decreto 698, Ley de Apoyo a la reactivación del sector agropecuario (Ley Especial de Tierras) permitió a las asociaciones comunales y cooperativas vender las tierras con “*la posibilidad de condonar el 85% si había un pronto pago de 15%. Aquí se vio la oportunidad de salvar la tierra con la condición de romper el proindiviso, pues la Agencia para el Desarrollo Internacional de Estados Unidos (AID), que financiaba el proyecto, promovía la política del mercado de tierras. (…)* El problema fue que en el campo Proseguir quebró las formas de organización existentes (colectiva, asociativa y cooperativa), pero al individualizar la tierra tenía un registro, eran dueños, sujetos de crédito. Esto para el proyecto CIREFCA representaba la sostenibilidad, pues los nuevos créditos serían respaldados por las escrituras”.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> Rivera Nelson, Idem.

<sup>18</sup> Martínez, Javier, Idem.

<sup>19</sup> Idem.

**Cuadro No. 8**  
**Pr. REDES/CIREFCA Utilización del crédito 1993:1998**

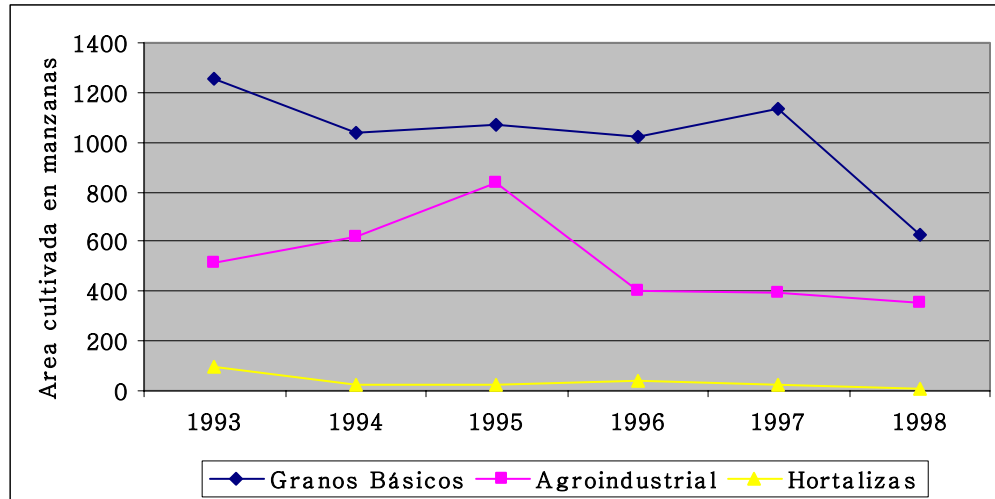
Producción	Unidad de medida	1993	1994	1995	1996	1997	1998	Total
Granos Básicos	mz	1,258	1,035	1,071	1,021	1,132	626	6143
Agroindustrial	mz	518	623	835	406	391	353	3,126
Hortalizas	mz	95	28	23	39	27	12	224
<b>Total</b>	<b>mz</b>	<b>1,871</b>	<b>1,686</b>	<b>1,929</b>	<b>1,466</b>	<b>1,550</b>	<b>799</b>	<b>9,493</b>
Pecuario	Cabezas de ganado							
Bovino de Engorde		409	431	391	265	204	5	1,705
Lechero		126						126
<b>Total</b>		<b>535</b>	<b>431</b>	<b>391</b>	<b>265</b>	<b>204</b>	<b>5</b>	<b>1,831</b>

FUENTE: REDES/CIREFCA, Informes de proyectos



Para las comunidades de Chalatenango los mejores resultados del proyecto los obtuvieron entre 1994 y 1998, pues tenían más ganado, más cultivos y los precios de los productos agrícolas eran buenos, lo que les permitía, además de la seguridad alimentaria, tener excedentes de la venta de la producción, aunque en el último año, 1998, la producción fue igual a la del año anterior. En 1999 REDES solamente les aprobó siete créditos.

**Gráfico No. 3**  
**Pr. REDES/CIREFCA: Superficie cultivadas por año**



FUENTE: REDES/CIREFCA, Informes de proyectos

La actividad pecuaria se orientó al crédito para la compra de ganado bovino de engorde, principalmente en la cooperativa Valle Verde, en Cuscatlán, teniendo un mayor desarrollo entre 1993 y 1995, cuando los productores trabajaban en asocio o cooperativas. Posterior a la fase de proindiviso, ya no tenían terreno para el ganado y tuvieron que venderlos, pues los costos de producción individual se elevaron. En Chalatenango, por ejemplo, tenían que pagar 60 dólares anuales por renta de la tierra para pasto. Esto hizo imposible que se dedicaran a las actividades pecuarias.

*“El proyecto proindiviso (PROSEGUIR) creó otra mentalidad. Se pasó del trabajo colectivo al individual. Cuando se trabajaba en cooperativa, se generaba más empleo, se producía más y se tenía más ganado. La partición de tierras afectó negativamente (aunque para otros fue buena). Vendieron las tierras y se quedaron sin nada. La partición de tierras afectó el modelo de trabajo cooperativo, que funcionaba bien. Pensaban que en la cooperativa de Valle Verde podían mantenerse con el pro indiviso, pero no fue así.”<sup>20</sup> Mientras, en Santa Marta el ganado que era colectivo, se lo fueron comiendo”<sup>21</sup>*

<sup>20</sup> Memoria taller con personas beneficiarias de la zona de Cuscatlán

<sup>21</sup> Memoria taller con personas beneficiarias de la zona de Cabañas.

### 2.5.1.2. Comercialización

Este subcomponente de la producción agropecuaria se incluyó en el proyecto a partir de 1996, para que los productores pudieran almacenar los excedentes de los cultivos y venderlos en épocas posteriores a la cosecha a mejores precios. Las acciones se orientaron a la capacitación y construcción de 120 silos con recursos del Fondo Rotatorio, aunque algunos productores (as) los compraron en efectivo. También se proporcionó maquinaria agrícola, picadora de zacate y desgranadora, y mediante convenio con el proyecto Fomento a la Tracción Animal (FOMENTA) del MAG, se les capacitó en el uso del equipo. Los servicios del tractor eran pagados por las personas beneficiarias y los ingresos se utilizaron para la continuidad del proyecto en los años de transición (1995 y 1998), que no contaron con financiamiento. Al finalizar el proyecto, parte de la maquinaria se distribuyó entre las comunidades y REDES (ya que el tractor estaba en mal estado).

Para el manejo de los silos se estableció un convenio de cooperación con el proyecto POSTCOSECHA (financiado por la cooperación Suiza COSUDE) del Ministerio de Agricultura y Ganadería, para capacitar a las personas en la construcción y correcto uso de los silos. También se les proporcionaron materiales para que los fabricaran en las comunidades los usuarios que los solicitaran. Se elaboraron 120 silos en las zonas del proyecto, principalmente en Chalatenango, donde se construyeron 61.

En la actualidad las personas participantes del proyecto consideran que los silos que fabricaron son de buena calidad, mejores que los tradicionales pues en ellos el grano se conserva mejor con la dosis de pastillas que les enseñaron a utilizar para evitar pérdidas en el almacenamiento. Pero con los problemas del sector agropecuario y los bajos precios del maíz los silos ya no se utilizan, pues los granos básicos que cultivan solamente son para la subsistencia. Incluso en Chalatenango creen que es mejor dejar las actividades agrícolas y dedicarse al comercio.

Las capacitaciones sobre comercialización la recibieron los productores de caña, ajonjolí y maní, pues eran los cultivos con más rentabilidad. Se pretendió que al finalizar el proyecto los productores se convertirían en extensionistas agrícolas, brindándoles más atención y material didáctico.

### 2.5.1.3. Banco de Insumos

Los bancos de insumos se establecieron en las tres zonas, con una persona encargada de su manejo, con el objetivo de que las comunidades obtuvieran los insumos agrícolas con calidad y a precios accesibles. Se identificaban las necesidades de los productores y se compraban en grandes cantidades para obtener mejores precios. También comercializaban otros artículos, como alambre, clavos, herraduras que también



los compraban otros productores locales pues los precios eran más bajos que en el mercado. Los insumos se entregaban al crédito.

El banco de insumos funcionó como un agro servicio y fue un buen apoyo para los productores y para el proyecto, principalmente en los primeros tres años. Tenía su propia administración, con una persona encargada de su manejo y de los inventarios, aunque hubo pérdidas (en uno de los años y en una de las salas de venta) por compra de productos vencidos. Los insumos que ofrecían eran para las actividades:

⇒ agrícola: semillas, fertilizantes, insecticidas, herbicidas, fungicidas y equipo menor como bombas de aspersión.

⇒ pecuaria: antibióticos, vitaminas, desparasitantes, biológicos (vacunas) y equipo menor como jeringas.

**Cuadro No. 9**  
**Pr. REDES/CIREFCA: Resumen 1993-1998**

<b>Detalle</b>	<b>US Dólares</b>
Compras de productos	2,840,391.31
Costos operativos	163,506.38
Utilidad bruta	258,412.24
Utilidad neta	94,905.82

FUENTE: Torres Víctor, Director del proyecto

“De los tres bancos de insumos el de mayor éxito fue el de Cabañas, pues el responsable le dio más importancia al funcionamiento como empresa desatendiendo los aspectos sociales de las comunidades y al intercambio comercial fluido con las poblaciones fronterizas de Honduras.”<sup>22</sup> En esta zona, ya para 1995 habían creado 12 tiendas de insumos auto sostenibles.

El banco de insumos en Nombre de Jesús, Chalatenango, está en una zona de difícil acceso por lo que su mercado queda restringido a los productores locales. A veces les resultaba mucho más barato comprar en Ilobasco pues el costo de transporte era menor. “Los precios de los insumos del banco eran más bajos que los del mercado, salvo algunos productos. Además, en el crédito por los insumos cobraban 15 colones por el costo del transporte del puerto a Nombre de Jesús.”<sup>23</sup>

**Cuadro No. 10**  
**Pr. REDES/CIREFCA Banco de insumos 1993:1997**

Años	Cantidad	Cuscatlán	Chalatenango	Cabañas	Total
1992-1994	Ventas	s.i	s.i	s.i	588,709
	Excedente	s.i	s.i	s.i	<b>37,265</b>
1995	Ventas	s.i	s.i	s.i	653,583
	Excedente	s.i	s.i	s.i	28,722
1996	Ventas	154,216	62,532	495,297	712,045
	Excedente	12,479	7,599	32,028	52,106
1997	Ventas	116,967	80,537	558,687	756,191
	Excedente	11,884	5,532	58,719	76,136

FUENTE: REDES/CIREFCA, Informes de proyectos. s.i: Sin información

Se necesitaba más recurso humano y sistemas administrativos de control de inventarios para los bancos de insumos. Sólo había un contador, que en la temporada de siembra, de mayo – septiembre, no alcanzaba a atender a las personas usuarias, por lo que los técnicos contrataban personal temporal. A través de esta actividad se comercializaron \$2,840,391.31 y se generó una utilidad neta por un monto de \$94,905.82, que fue utilizado para continuar ejecutando el proyecto sin fondos de la cooperación.

Actualmente los bancos de insumos continúan funcionando, administrados por la empresa Inversiones Agrícolas Salvadoreñas (INACOSAL), de la cual las cooperativas constituidas, en 1999, son parte de los socios propietarios.

<sup>22</sup> Rivera, Nelson, Idem.

<sup>23</sup> Memoria taller con personas beneficiarias de la zona de Chalatenango

## 2.5.2. Capacitación y asistencia técnica



Este subcomponente fue un complemento a la producción agropecuaria y comercialización, que abarcó los eventos de capacitación sobre temas específicos:

- las parcelas demostrativas,
- las giras de observación,
- las campañas de vacunación,
- el manejo de la maquinaria agrícola,
- la construcción de silos y
- las acciones relacionadas con el medio ambiente.

Las acciones se orientaron principalmente a la asesoría en el manejo de los créditos (solicitudes, desembolso, control y recuperación del crédito) más que en las actividades productivas concretas. Por eso es que los productores consideran que este subcomponente no tuvo impacto, pues algunos problemas que tenían los solucionaban con técnicos del CENTA mediante un pago. En 1996 realizaron campañas de vacunación en las tres zonas, para aves de corral, cerdos y ganado vacuno.

La capacitación era la herramienta técnica para la transferencia de tecnología y uno de los aspectos más importantes para el personal del proyecto, pues se pretendía, que los productores(as) fueran sujetos de su propio desarrollo y modificaran algunos aspectos de sus conductas y hábitos productivos. Particularmente se buscaba que diversificaran la producción, pagaran los créditos y cooperaran entre ellos (as). Sin embargo, ello no se logró completamente, por la falta de recursos financieros y técnicos, principalmente, que no alcanzaban a atender las necesidades de asistencia técnica de las comunidades.

En el proyecto se planteaba que las personas que asistieran a las capacitaciones recibieran el pago correspondiente al día de trabajo. Por lo general los productores delegaban en sus esposas o familiares la asistencia a las capacitaciones, por lo que se



decidió no seguir efectuando pagos por asistencia. Contrario a lo esperado, hubo más participación y mejor respuesta de los productores.

En los primeros años se hizo mucho esfuerzo en las capacitaciones, pues la mayoría de las personas beneficiarias del proyecto no habían trabajado en labores agrícolas o tenían varios años de no hacer esas tareas. *Solamente los de Nombre de Jesús, de Chalatenango eran verdaderos agricultores*<sup>24</sup>. Este fue un elemento que limitó la participación de los productores en la definición de los temas. Para identificar el nivel de conocimientos de los productores sobre los cultivos agrícolas, el manejo de plagas, la conservación de suelos y otros aspectos, se realizó un diagnóstico por comunidad. Como los productores(as) se inclinaban más por el cultivo de granos básicos, caña, arroz y maní, que por la soya u hortalizas, los temas de las capacitaciones se orientaron a atender las necesidades en esos cultivos.

Las capacitaciones se realizaban en los primeros tres meses y en los dos últimos meses de cada año, cuando aún no iniciaban las actividades agrícolas. Se realizaron en total 188 eventos de capacitación en los que participaron 5,455 hombres y mujeres. A las esposas o compañeras de vida de los productores las capacitaron en la elaboración de pan y de productos derivados de la leche de soya como el queso.

---

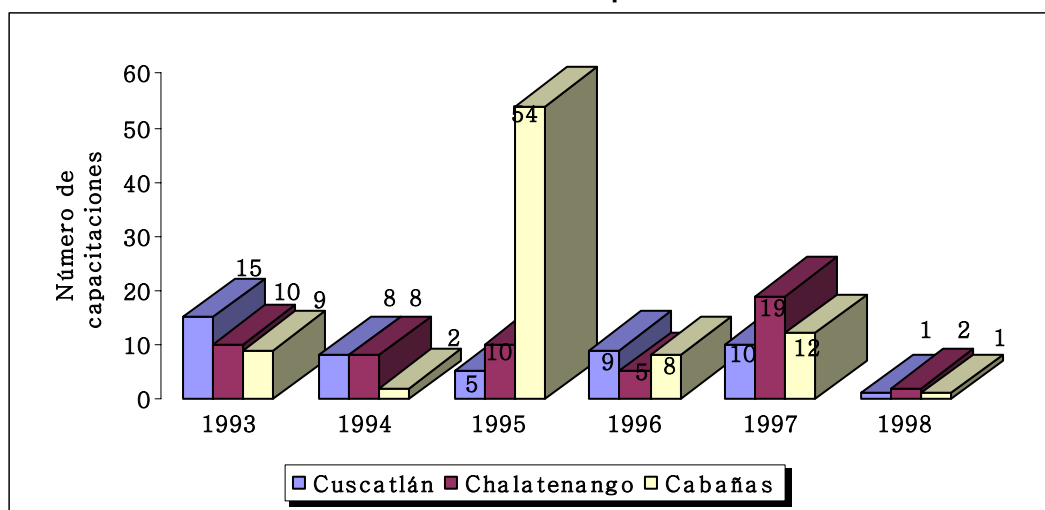
<sup>24</sup> Rivera, Nelson, Idem



La capacitación fue un eje importante dentro del proyecto. Los eventos se desarrollaron durante los seis años. En 1995 se desarrollaron más capacitaciones porque:

1. Por los sistemas de producción, al igual que en Chalatenango, pueden participar más en la época que comprende los meses de noviembre a abril. En cambio, en la zona de Cuscatlán, por el tipo de cultivo agroindustriales (caña, maní, etc.) trabajan en forma semi intensiva y por eso ocupan más tiempo en las labores agrícolas.
2. En 1995, año de transición, las capacitaciones fueron financiadas por el Consejo Noruego para Refugiados (NORAD), con énfasis en la zona de Cabañas.
3. La cercanía entre las comunidades, las cuales están menos dispersas que en Chalatenango, por ejemplo.

**Gráfico No.4**  
**Pr. REDES/CIREFCA: Eventos de capacitaciones: 1993-1998**



FUENTE: REDES/CIREFCA, Informes de proyectos

Los temas que se impartieron fueron: crédito agrícola, comercialización, uso de pesticidas, cultivo de hortalizas, frutales, manejo integrado de plagas, contabilidad básica, sanidad bovina y avícola. Se trataba de que los productores(as) se apropiaran de los conocimientos, entre otros aspectos, los siguientes:

- ⇒ identificar plagas de granos básicos y frutales.
- ⇒ aplicar correctamente los herbicidas y elaborarlos en las casas utilizando gramoxone (Paraquat) en pequeñas cantidades. El Gramoxone es un químico que está discontinuado desde hace varios años pero en las comunidades tenían la costumbre de aplicarlo sin protegerse.
- ⇒ desarrollar programas preventivos, fitosanitarios, en el cultivo de caña de azúcar. Los productores(as) solían actuar hasta que las plantas tenían las plagas.
- ⇒ conocer técnicas de muestreo para ver el daño que puede causar cada animal o insecto a los cultivos.
- ⇒ Saber cuando se puede considerar que existe una plaga y en qué momento se debe aplicar el veneno.

Para las personas participantes en el proyecto CIREFCA, uno de los aprendizajes fue la inclusión de su tiempo y el aporte de la mujer y familia en el costo de la producción. Pero, consideran que era muy poco el tiempo invertido en las capacitaciones para asimilar bien los contenidos.

#### 2.5.2.1. Parcelas demostrativas

Otra forma de capacitación fue la de las parcelas demostrativas, donde se transfirió tecnología y experimentaron nuevas variedades de cultivo, a fin de que los productores realizaran cambios en sus procesos de producción agrícola. El énfasis estuvo en el cultivo de maíz, el rubro productivo de mayor importancia y vital para la población campesina.

Se sembraron 146 parcelas demostrativas, con cultivos diferentes, principalmente maíz, sorgo, frijol, pasto y ajonjolí. Al mismo tiempo que se dieron a conocer las técnicas para integrar la protección de los recursos naturales en la producción agrícola, se pretendía que los agricultores introdujeran nuevos cultivos. Pero, “*no quisieron, muy pocos sembraron soya. Se inclinaban más por los granos básicos, caña, arroz y maní*”<sup>25</sup>. En Nombre de Jesús se introdujeron semillas de buena calidad para hortalizas y granos básicos. Era la zona con menor calidad en los suelos. Las

---

<sup>25</sup> Rivera, Nelson Idem.

seis parcelas que se sembraron en 1997 se perdieron “por el fenómeno climatológico de “El Niño”, prácticas agrícolas fuera de tiempo y robo de una parte de la producción”.<sup>26</sup>

**Cuadro No. 11**  
**Pr. REDES/CIREFCA Parcelas demostrativas por zonas 1995 y 1997**

Cultivos	Cuscatlán	Chalatenango	Cabañas	Total
Maíz	6	45	11	62
Sorgo	0	11	10	21
Arroz	2			2
Ajonjolí	4	6	4	14
Pasto	0	6	9	15
Soya	1	2	1	4
Yuca	0	0	1	1
Frijol	0	0	20	20
Chile dulce	2	0	0	2
Tomate	2	0	0	2
Sandía	1	0	2	3
<b>Total de parcelas</b>	<b>18</b>	<b>70</b>	<b>58</b>	<b>146</b>
<b>%</b>	<b>12</b>	<b>48</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

FUENTE: REDES/CIREFCA, Informes de proyectos, 1992-1995 y 1997

Las parcelas demostrativas permitieron que los productores constataran los beneficios del uso las



nuevas técnicas, así como de la semilla mejorada, tanto en los cultivos como en el rendimiento. “El efecto demostrativo se dio al comparar el rendimiento de la parcela con la producción obtenida en otras parcelas cercanas, trabajadas de manera tradicional”.<sup>27</sup> De las parcelas de chile dulce que se establecieron en Cuscatlán se perdió una por el clima. El

rendimiento de las parcelas de maíz fue de 56 quintales por manzana, en Cabañas, a pesar de que hubo sequía en 1997. En Cuscatlán fue de 87 quintales por manzana. Esas cifras superan la media nacional, que suele andar por los 40 quintales por manzana.

<sup>26</sup> Informe del proyecto correspondiente al año de 1997, marzo de 1998.

<sup>27</sup> Torres, Víctor Idem

### 2.5.2.2. Giras de observación

Estas tenían el objetivo de que los productores conocieran otras experiencias, tanto nacionales como regionales, para mejorar sus procesos productivos. Representantes de productores de las tres zonas fueron a Nicaragua, Guatemala y Guaymango, en Ahuachapán, para conocer ejemplos prácticos sobre el desarrollo de la agricultura sostenible y algunas prácticas de agricultura orgánica. De las giras, los productores aprendieron a utilizar los desperdicios y a usar cocina de gas para ahorrar leña y dinero. En Guaymango vieron como aumenta la producción al cultivar en tierras donde no se utiliza la quema.

Aunque los productores consideran que las giras fueron interesantes, reconocen que no fue posible poner en práctica todo lo que vieron, porque, por ejemplo, los insumos que usaban los productores en Guatemala no los venden en El Salvador y cuando quisieron importarlos no pudieron por *restricciones aduanales*. Por ello creen que es mejor realizar las giras a nivel nacional, porque los patrones culturales son similares.

### 2.5.3. Medio ambiente

Para los participantes en el proyecto, este fue el componente del que obtuvieron mejores



resultados. Se logró generar conciencia sobre la necesidad de proteger el medio ambiente a través de capacitaciones, la conservación de suelos, la reforestación y los estímulos en dinero (entre 7 y 9 dólares) y con insumos agrícolas a los productores “*que utilizaban rastrojos* (los restos vegetales de cosechas anteriores) *no quemaban* (los rastrojos) *o implementaban barreras muertas* (de piedra en su mayoría). *También eran requisito para obtener crédito que utilizaran técnicas de conservación del medio ambiente*”<sup>28</sup>.

*eran requisito para obtener crédito que utilizaran técnicas de conservación del medio ambiente*”<sup>28</sup>.

<sup>28</sup> Rivera, Nelson, Idem.

En 1993 había poca población y mucho bosque. A medida que las familias fueron creciendo, disminuyeron los árboles y el agua. Sin embargo, las técnicas de protección de los recursos naturales modificaron su cultura de “quema” y les ayudaron a reflexionar sobre la toxicidad de los insumos y utilizar, los que causan menores daños. Esas técnicas las siguen aplicando. *“Tienen más de 11 años de no quemar para las siembras, de no talar y cuidar los árboles”*.<sup>29</sup>

En las zonas se organizaron Comités Ecológicos, algunos de los cuales ahora tienen personería jurídica, como el de Nombre de Jesús, Chalatenango.



Los Comités apoyaban las actividades de sensibilización para el cuidado del medio ambiente. En Suchitoto y Nombre de Jesús se colaboró en la celebración del Día del Medio Ambiente. En Nombre de Jesús, ese día todavía se celebra y es ahora fiesta para el pueblo. También se apoyó a esta municipalidad, en la búsqueda de financiamiento con la ONG irlandesa APSO, para la compra de un camión para el tren de aseo, en el

mantenimiento del parque, en la campaña para el tratamiento de la basura, en la llegada de un “cooperante voluntario irlandés” y en la construcción de un instituto de educación de bachillerato. En el municipio de Suchitoto, Cuscatlán, el jefe de la zona fue parte del Comité de Turismo, impulsado por la municipalidad.

**Cuadro No. 12**  
**Pr. REDES/CIREFCA Actividades de conservación de suelos 1993-1998**

Actividades	Unidad de medida	Cuscatlán	Chalatenango	Cabañas	Total
Carrileo de rastrojos	Manzanas	45	166	468	679
Labranza mínima	Manzanas	0	63	44,494	44,557
Barreras muertas	metros lineales	3,508	23,846	33,341	60,695
Barreras vivas	metros lineales	12,423	1,331	3,159	16,913
Diques		2	0	72	74
Parcelas agroforestales	Manzanas		1		1
Vallas		10	4	6	20

FUENTE: REDES/CIREFCA, Informes de proyectos

<sup>29</sup> Memorias de talleres en Chalatenango y Cabañas.

Tal como se puede ver en el Cuadro No. 12, la mayoría de actividades se realizaron en Cabañas, aunque en las tres zonas se desarrollaron campañas de reforestación, regalando arbolitos producidos en los viveros y distribuidas en la población con apoyo de las personas líderes de las comunidades, para que las familias las sembraran en los solares de sus viviendas con el compromiso de encargarse de cuidarlos. Los árboles de cítricos se vendieron a las personas beneficiarias, a precios módicos, y los ingresos obtenidos se invirtieron en el vivero. Entre 1993 y 1998 se produjeron 229,202 plantas en los viveros de las cuales 74,313 corresponden a Cuscatlán, 61,079 a Chalatenango y 93,810 a Cabañas.

### 3. Situación actual de la población objetivo

#### 3.1. Período de transición posterior al proyecto

La fase para completar el ciclo del proceso CIREFCA y consolidar los esfuerzos de 8 años, comprendió el período del 1 de enero de 1999 a diciembre de 2001. En el último año se discutieron las propuestas sobre la administración del Fondo Rotatorio y el Banco de Insumos, con la participación de los gremios, CRC, ADES y el grupos de productores(as) de Nombre de Jesús y Consejería de Proyectos que realizó talleres y entrevistas con las personas beneficiarias. Se pretendía formar una cooperativa. El monto transferido sería el manejado en los tres últimos años (1999-2001) de acuerdo al número de clientes el crédito promedio otorgado.

#### Propuestas para administración del Fondo Rotatorio y el Banco de Insumos

Dirección del Proyecto	PROFOEM
1. De agosto a diciembre de 1998, administrar el proyecto en función de las comunidades solventes en el período.	1. Unificar en un solo Programa de crédito la cartera de PROFOEM y la del proyecto orientadas a la microempresa rural y urbana y con una línea específica de apoyo a la producción agropecuaria. Permitiría reducir costos.
2. En los años 1999 y 2000 convertir los CFZ en Comités Administrativos del Proyecto (CAPZ) para una co administración con REDES.	2. Respetar a la población beneficiaria que estuviera solvente, los CFZ y locales y el sistema de administración del crédito. Podrían tener acceso a otras líneas de préstamo.
3. De abril a diciembre de 1999 capacitar a los CAPZ en la administración general de los recursos del proyecto.	3. Ampliar el área geográfica sin dejar de atender las zonas ni la población original.

Al final, por sugerencia de la cooperación, la administración de las carteras quedó bajo la forma de cooperativas y el banco de insumos como una empresa comercializadora.

En este proceso de cierre incidieron dos situaciones:

1. La persona responsable del Programa de Fomento Empresarial (PROFOEM) hasta 1999, planteaba que el manejo de los créditos de CIREFCA se hiciera bajo los mismos criterios que los de micro finanzas del Programa, pese a que las actividades agrícolas y de servicio son diferentes.
2. El personal de campo, disminuyó intencionalmente el crédito en 1999. En Chalatenango por ejemplo, solamente dieron nueve créditos en el año.

Beneficiarios del proyecto, participantes en el taller de sistematización, en Cuscatlán opinaron que *“El proyecto se cerró y quedó un vacío en 1999. Quedó botado ... La gente quería pagar y no podía hacerlo porque no sabía a quién entregarle el dinero. Hubo un bajón en la recuperación. REDES no estuvo interesado en dar información a las comunidades”*.<sup>30</sup>

En el 2,000 para la técnico de REDES *“Ya no se veía relación REDES- Comunidad, pasa a ser REDES- Cooperativa, al inicio de constitución de cooperativa había desconfianza, ya que las comunidades no dan credibilidad que se llegue a concretar, lo ven lejano, no creen en la idea de que la comunidad pueda ser propietaria de la cooperativa”*<sup>31</sup>.

En el proceso de transición el Fondo Rotatorio se administró desde PROFOEM. Uno de los primeros cambios fue ajustar la tasa de interés a la del Programa, pasando del 12% al 18% de interés anual para préstamos con un techo de 143 dólares por manzana de tierra cultivada. Para créditos mayores se exigió como garantía las escrituras de las tierras, (obtenidas por medio de PROSEGUIR) y un fiador solidario con la documentación personal completa y referencias personales y comerciales de los mismos.

Además, aunque en la aprobación de las solicitudes seguían participando los CFZ, la decisión final la tenía el departamento de Administración y Finanzas de REDES. Esta situación, según la Fundación, aunque redujo el volumen de créditos otorgados, contribuyó a reducir los niveles de morosidad alcanzados en 1998 en las zonas de Cuscatlán y Cabañas, pues en Chalatenango, por falta de personal, la mora aumentó.

En relación a los bancos de insumos, por los altos costos de funcionamiento solamente se dejó operando el de Cabañas, en Sensuntepeque, con el mínimo de personal que trabajaba también con el Fondo Rotatorio.

---

<sup>30</sup> Memoria taller con las personas beneficiarias de la zona de Cuscatlán

<sup>31</sup> Rivas, Mayra. Técnica de REDES

Cuadro No. 13

**Pr. REDES/CIREFCA**  
**Fondo Rotatorio: Comportamiento de la mora 1998-1999**

Zonas	Porcentaje de aumento de la mora	
	año 1998	año 1999
Cuscatlán	10%	8.25%
Chalatenango	16%	90%
Cabañas	20%	2.66%

FUENTE: Proyecto Acompañamiento al Auto desarrollo de Beneficiarios Solventes del Proyecto Agroforestal, para los Departamentos de Cuscatlán, Chalatenango y Cabañas, DICIEMBRE DE 2001.

### 3.2. *La creación de las cooperativas y la comercializadora*

Ni en la vida del proyecto, ni en el período de transición se les propuso a las personas beneficiarias organizarse en cooperativas. “Fue hasta en el año 2000 que REDES les informó que por exigencias del organismo cooperante deberían de constituirse tres cooperativas (una en cada zona) y quedar legalmente funcionando<sup>32</sup>, ya que esperaban dejar un resultado en las zonas del proyecto y bajo la gestión de los beneficiarios. En forma similar opinaron las personas de la zona de Cuscatlán al afirmar que “...en el proyecto no se hablaba de cooperativa. Al final se manejó que era una decisión de la cooperación el formar la cooperativa pues de lo contrario quitarían el dinero. Esto ocasionó pequeñas fricciones. En 1999 escucharon por primera vez, en el CRC hablar de cooperativa, querían darle vida a una cooperativa del CRC pero pensaron que lo mejor era crear una nueva. Allí se dieron cuenta del rumbo del proyecto. Hubo un período “muerto”. Se sintió el vacío y la pasividad de REDES. Esperaban que en vez del extensionista fuera REDES (la Dirección) a las comunidades para explicarles el paso del proyecto a cooperativa”.<sup>33</sup>

En el año 2000 se crearon las cooperativas “Asociación Cooperativa Renacer de Guazapa” (ACORG DE RL), en Cuscatlán, Asociación Cooperativa “Iramón” (ACOIRAMON de RL), en Chalatenango, Asociación Cooperativa Unión de Comunidades de Cabañas (ACOUNCAB de RL), en Cabañas y la empresa comercializadora INACOSAL. REDES propuso los pasos y los criterios para su creación y funcionamiento inicial:

<sup>32</sup> Memoria taller con personas beneficiarias de la zona de Chalatenango.

<sup>33</sup> Memoria del taller con las personas beneficiarias de la zona de Cuscatlán.

## 1. Pasos:

- ⇒ Crear la cooperativa. Acompañar a la cooperativa en el proceso de administración de la cartera, bajo la metodología de “aprender – haciendo” lo que les permitirá la apropiación del organismo de crédito y de la empresa y que haya una mayor participación de las comunidades.
- ⇒ Posteriormente se les dará asesoría en aspectos puntuales para ayudarles a fortalecer sus capacidades gerenciales.
- ⇒ Proporcionarles la capacitación necesaria en aspectos gerenciales y cooperativos.
- ⇒ Trasladarles los remanentes de la cartera de crédito y el equipo de transporte.
- ⇒ Otorgarles un fondo para el funcionamiento durante el primer año.

## 2. Criterios

- a) Crear las cooperativas con las personas solventes del Fondo Rotatorio CIREFCA en los últimos tres años (1999– 2001).
- b) Cantidad de socios actuales y potenciales en cada una de las cooperativas.
- c) Promedio de clientes atendidos en los últimos tres años.
- d) Viabilidad mínima necesaria para su despegue como entre financiero local.
- e) Montos promedios de crédito según los últimos tres años.
- f) Niveles de morosidad en la cartera.

**Cuadro No. 14**  
**Análisis de las cooperativas de acuerdo a criterios establecidos**  
**Créditos otorgados, morosidad y personas asociadas 1999-2001**

Cooperativa	Créditos otorgados US\$			1999-2001: Promedios en				Número de asociados (as)	
	1999	2000	2001	Creditos US\$	Número o clientes	Monto por crédito	Morosidad en %	Potenciales	Actuales
ACORG	31,993	89,574	86,111	69,226	169	3,480	45	125	81
ACOIRAMON	1,525	4,777	6,835	4,379	15	2,567	70	60	36
ACOUNCAB	11,693	15,086	15,873	14,217	62	2,070	34	75	56
<b>Totales</b>	<b>47,210</b>	<b>111,437</b>	<b>110,820</b>	<b>87,822</b>					

FUENTE: Datos proporcionados por REDES

La empresa comercializadora de productos agropecuarios, actualmente continúa su actividad con salas de venta en Sensuntepeque, Cabañas y Nombre de Jesús, Chalatenango y en su sede principal, Suchitoto, Cuscatlán.

**Cuadro No. 15**  
**Distribución de los fondos a las cooperativas en US\$**

Nombre de Cooperativas	Efectivo para:			Saldo cartera				TOTAL a traspasar
	Cartera	Funcionamiento	Total	1999	2000	2001	Total	
ACORG	37,714	9,143	46,857	311	1,693	13,820	15,824	204,587
ACOIRAMON DE RL	14,286	9,143	23,429	1,377	1,626	6,048	9,050	32,479
ACOUNCAB DE RL	37,714	9,143	46,857	311	1,693	13,820	15,824	62,681
<b>Totales</b>	<b>52,000</b>	<b>18,286</b>	<b>70,286</b>	<b>1,688</b>	<b>3,319</b>	<b>19,868</b>	<b>24,875</b>	<b>299,747</b>

FUENTE: Datos proporcionados por REDES

Las cooperativas y la empresa comercializadora están funcionando, con algunas dificultades:

- ⇒ Poco desarrollo gerencial, después de finalizar el acompañamiento de REDES (las cooperativas sabían que llegaba hasta el 30 de junio de 2,003),
- ⇒ En Cabañas la relación ADES-cooperativa-empresa genera dualidad de funciones en el representante legal, que es presidente de los tres entes.
- ⇒ Las otras dos instancias socias de INACOSAL: ADES y CRC, tienen poco protagonismo en la empresa y dejan a REDES mayor responsabilidad, cuando las tres tienen igual número de acciones.

**Cuadro No. 16**  
**INACOSAL: Distribución de las acciones de la empresa comercializadora**

Institución	Acciones		Porcentaje
	Porcentaje	En US Dólares	
ACORG DE RL	18 %	34,971	55.00%
ACOIRAMON DE RL	19 %	34,971	
ACOUNCAB DE RL	18 %	36,914	
ADES	15 %	29,143	45.00%
CRC	15 %	29,143	
REDES	15 %	29,143	
<b>Totales</b>	<b>100 %</b>	<b>194,286</b>	<b>100.00%</b>

FUENTE: Datos proporcionados por REDES

## 4. Lecciones aprendidas

### 4.1. Sobre la formulación

1. En el diseño de proyectos como el de CIREFCA, deben considerarse las fases de transición y finalización del acompañamiento hacia la autogestión de las acciones, de lo contrario se generan situaciones de abandono e incertidumbre sobre el destino final de los recursos. Así, la población beneficiaria tendría capacidades de administrar, gestionar y continuar las actividades.
2. En los aspectos técnicos productivos deben contemplarse los recursos para atender a la población o descartar a comunidades aisladas donde resulta muy costoso el apoyo, como en la zona de Chalatenango, donde las personas recibieron poca asistencia técnica para las actividades pecuarias.
3. La orientación de los objetivos estratégicos del proyecto debe basarse en el diagnóstico del territorio, la población y los actores locales.

### 4.2. Sobre la descentralización

1. Para un proyecto descentralizado debe garantizarse mecanismos de supervisión por parte de la institución ejecutora, que es la responsable jurídica ante los organismos de cooperación de que se cumpla lo establecido en el convenio.
2. La experiencia desarrollada por las instituciones no es la única determinante para el logro de resultados, sino también el establecimiento de mecanismos y procedimientos gerenciales con experiencia para el buen funcionamiento.

### 4.3. Sobre el proceso de cierre

En el proceso de cierre de los proyectos, desde un primer momento debe definirse la participación y responsabilidad institucional y de la población participante, para evitar la desconfianza de la población y dejar establecidos los vínculos futuros.

#### 4.4. Sobre la ejecución

1. Se debe considerar una línea base sobre la población participante en el proyecto y su entorno que permita medir el impacto al finalizar las acciones del proyecto mismo.
2. Los proyectos que incluyan créditos y comercialización deben contar desde el inicio con sistemas administrativos y financieros que garanticen eficacia efectividad, transparencia y control en el manejo de los recursos.
3. Para el desarrollo de habilidades y destrezas las personas deben ser motivadas a partir de descubrir sus propias necesidades de conocimientos y realizarlas en todas las zonas de la misma forma.
4. Se deben considerar acciones de organización, de acuerdo a los diferentes niveles de desarrollo organizativo de la población participante, ya que incide en el éxito de las acciones de los proyectos.

## 5. Conclusiones

- a) El proyecto CIREFCA acompañó en el proceso de reinserción económica y social a las personas repatriadas y desplazadas por el conflicto armado y les permitió garantizar una mínima seguridad alimentaria con el apoyo en el cultivo de granos básicos.
- b) La decisión de descentralizar fue correcta debido al poco desarrollo institucional de REDES y su poca experiencia, aunque faltó establecer mecanismos de supervisión institucional en la ejecución de las acciones durante el proceso de cierre y en la gerencia administrativa y financiera de los recursos.
- c) El proyecto REDES/CIREFCA fue un factor importante para el desarrollo y fortalecimiento institucional de la Fundación.
- d) El proyecto combinó, correctamente los componentes de producción y comercialización agropecuaria, capacitación-asistencia técnica y medio ambiente. Un vacío fue la creación de capacidades y proceso organizativos para la sostenibilidad de las acciones una vez finalizado el financiamiento.
- e) Pese a la deficiencia de los mecanismos de seguimiento, en parte por la ausencia de una línea de base inicial, es indudable que el proyecto mejoró la situación de muchas de las personas beneficiarias del mismo. Esto se pudo constatar en la creación y permanencia de las cooperativas y la empresa comercializadora, la conciencia ambiental generada y los conocimientos técnicos y administrativos adquiridos por la población.

La opinión de las personas participantes en los talleres revela que el proyecto generó beneficios.

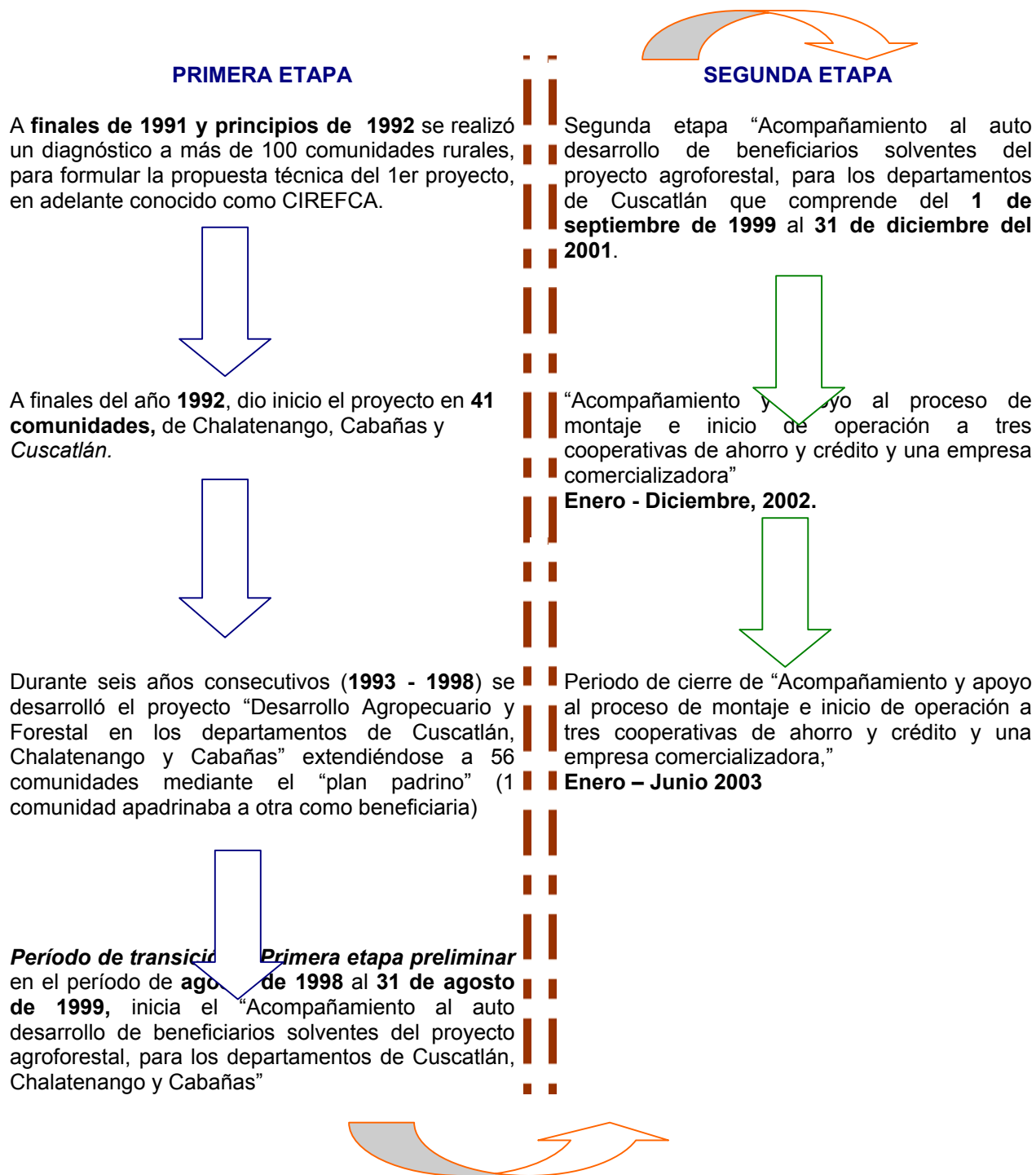
- f) La conducción gerencial del proyecto fue correcta en los ámbitos técnicos y administrativos. El cuerpo técnico logró trabajar en equipo, identificarse con la población dándole un apoyo acorde a sus necesidades productivas. En lo administrativo es importante resaltar el uso eficiente de los recursos y la capacidad de ahorro para financiar las acciones de los períodos de transición.
- g) Actualmente las cooperativas y la empresa están funcionando, pero con debilidades financieras y organizativas, que las hacen vulnerables ante la

situación económica actual y la proximidad de la firma de un Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, cuyo impacto en el sector agropecuario será muy negativo.

- h) REDES, ADES y CRC, deben continuar acompañando de diferente manera el esfuerzo productivo de las cooperativas y la empresa, para evitar su colapso en el mediano plazo, con la competencia de los productos subsidiados de Estados Unidos, que entrarán a El Salvador libre de Aranceles, presionen negativamente sobre la producción nacional. Si las unidades productivas no se sostienen, las personas que laboran y viven de ellas podrían quedarse sin empleo, emigrar del país o dedicarse al comercio informal de sobrevivencia, como lo plantearon en el taller realizado en Chalatenango.

## 6. Anexos

### 6.1. Hilo Conductor del proyecto REDES/CIREFCA



## 6.2. Pr. CIREFCA – Zona de Chalatenango

### Participantes por sexo y procedencia

Procedencia/cantón	Hombres	Mujeres	Total
San Benito	6	2	8
Los Escalante	1	1	2
Patamera	3	-	3
Plazuela	1	-	1
Junquillo	1	-	1
San José Cancasque (Municipio)	1	-	1
Nombre de Jesús (Municipio)	3	1	4
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>4</b>	<b>20</b>

### Participantes según año de Ingreso al proyecto

Año	No.
1992	4
1998	1
2000	4
2001	6
2002	5
<b>Total</b>	<b>20</b>

### Gráfico Histórico Situación de las Comunidades

Cantón	1992-1993	1994-1998	1999-2001	2002-2003
San Benito	10 familias Muchos árboles Poco agua Cultivos agrícolas  3 cabritas  Se quemaba para las siembras	69 familias <b>Menos árboles</b> Agua potable 69 mz cultivos agrícolas 75% de familias con ganado No se quema  Luz	Más familias Más árboles Menos agua <b>Disminución cultivos en 75%</b> Se mantiene el ganado No se quema  Luz <b>No hay créditos</b>	Más familias = árboles = agua <b>Disminución cultivos</b>  <b>Menos ganado por pr. Proindiviso</b> No se quema  Luz, transporte Más comercio Mejores calles Pesca Emigran jóvenes E.U.
Los Escalante	Luz Mucha agua Muchos árboles	Luz Agua <b>Menos árboles</b> 30 familias 2-3 mz cultiva c/f Ganado,, cerdos, Cabras, gallinas	Luz Agua <b>Menos árboles</b> 30 familias 2-3 mz cultiva c/f Ganado,, cerdos, Cabras, gallinas	Luz Agua Más árboles 63 familias <b>Menos cultivos</b> más ganado
Patamera	Destruído	22 familias  Maíz, frijol 2-3 mz cultiva c/f Bosques	19 familias Inicia emigración Más producción  =bosques Ganado Agua potable poca	22 familias  <b>Menos producción</b> 1 mz por familia Más bosques Más ganado = agua potable
Plazuelas	Poca gente Mucha agua Muchos árboles Pocos cultivos 1 tarea (aprox. 437.5 m <sup>2</sup> ) de milpa	38 familias <b>Menos agua</b> Muchos árboles Más cultivos 1-2 mz x familia  ganado	44 familias Más agua Muchos árboles <b>Menos cultivos</b>   <b>Menos ganado</b>	48 familias = agua Muchos árboles <b>Menos cultivos</b>   <b>Menos ganado</b> Luz y carretera
Junquillo	Cultivos 2 mz			
San José Cancasque (Municipio)	Mucha agua Poca gente  Poco ganado	<b>Menos agua</b> 110 familias 200 mz cultivos Más ganado	= agua 250 familias <b>Menos cultivos</b> Más ganado Más árboles	= agua 450 familias <b>Menos cultivos</b> <b>Menos ganado</b> = árboles
Nombre de Jesús (Municipio)	Pocos cultivos Comercio sumergido Agua, luz, tiendas	Más cultivos Más comercio Agua, luz, transporte  Comité MA Ganado	= cultivos Más comercio <b>Menos agua,</b> luz, más transporte  3,500 familias Comité MA Más ganado	<b>Menos cultivos</b> Más comercio Poca agua, luz, más transporte más árboles Comité MA Más construcciones <b>Alcoholismo</b> <b>Desempleo</b>

### 6.3. Taller Sistematización Experiencia Pr. CIREFCA – Zona de Cuscatlán

**Participantes por sexo y procedencia**

Procedencia/cantón	Hombres	Mujeres	Total
La Mora	5	1	6
Valle Verde	5	2	7
El Barío	5		5
San Antonio	1	1	2
El Caulote	3		3
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>3</b>	<b>23</b>

**Participantes según año de Ingreso al proyecto**

Año	No.
1992	18
1993	-
1995	-
1996	-
2000	3
2002	2
<b>Total</b>	<b>23</b>

### Gráfico Histórico Situación de las Comunidades

Cantón	1992-1993	1994-1998	1999-2001	2002-2003
La Mora	12 familias Pocos cultivos 10 mz Granos básicos Poco ganado <b>Sin árboles</b> Agua/nacimiento cañería Calle monte y piedra	80 familias Pocos cultivos 200 mz Granos básicos Más ganado Más árboles Más agua reparó tanque Calle arreglada Escuela, clínica, casa comunal, casa mujeres	80 familias Más producción 200 mz +Caña y cacahuate -maíz Más ganado Más árboles Agua mejorada Calle igual Escuela, clínica, casa comunal, casa mujeres	80 familias Producción 100 mz <b>&lt; maíz</b> = caña = ganado Más árboles Agua mejorada Calle igual Escuela, clínica, casa comunal, casa mujeres
Valle Verde	10-20 familias Cultivos 20 mz de maíz y arroz, Inició la caña <b>Sin árboles</b> <b>Sin agua (charcos)</b> Poco ganado Calle mala	50 familias Cultivos 200 mz en colectivo Más árboles Agua de tubo Más ganado Calle arreglada Casa comunal, botiquín Cooperativa, escuela	65 familias 175 mz cultivos - <b>maíz</b> poco ajonjolí, + caña Más árboles Agua mejorada Igual ganado Calle arreglada Casa comunal, botiquín Cooperativa, escuela Más organización	70 familias 150 mz cultivos - <b>maíz</b> poco ajonjolí, = caña = árboles = agua Igual ganado Calle arreglada Casa comunal, botiquín Cooperativa, escuela Más organización Aumenta delincuencia
El Barío	50 familias Cultivos 15 mz Poco ganado Muchos árboles Agua pozo y quebrada Calle arreglada/tractor Escuela provisional	80 familias Más cultivos 200 mz en cooperativa Más ganado Más árboles Agua de chorro Calle mala Escuela	120 familias = cultivos 200 mz Más ganado Más árboles Agua mejorada Calle mala Escuela, clínica Cooperativa Organización mujeres	150 familias = cultivos 300 mz Baja cultivo de maíz <b>Menos ganado</b> Más árboles Agua potable, luz Calle mala una parte Escuela, clínica Cooperativa Organización mujeres Instituto bachillerato
San Antonio	6 familias del Barío Cultivo maíz 10 mz Muchos árboles Bosque de 2 mz Poco ganado Sin agua Casa comunal Calle arreglada	40 familias Cultivos 20 mz En cooperativa + árboles Bosque 2 mz Más ganado Agua pozo Luz, guardería Escuela (Valle Verde) Calle arreglada	40 familias Cultivos 150 mz + producción caña + árboles Bosque 2 mz <b>Ganado &lt; en un 90%</b> Agua mejorada Luz, guardería Escuela (Valle Verde) Calle arreglada Parcelas forestación	54 familias Cultivos 150 mz Hortalizas - caña - <b>maíz</b> + árboles Bosque 2 mz = ganado Agua por tubería Luz, guardería, kinder Escuela (Valle Verde) Calle arreglada Parcelas forestación
El Caulote	80 familias Cultivos 120 mz Arroz, granos básicos Muchos árboles Bosque de 10 mz Mucho ganado Poco agua/pozos Luz eléctrica Casa comunal	155 familias Más cultivos 250 mz = árboles Bosque de 10 mz Más ganado Agua potable Luz, Calle buena Escuela, casa comunal	400 familias Cultivos 250 mz <b>Menos árboles</b> Bosque de 2 mz = ganado Agua mejorada Luz, Calle buena Guardería, Escuela, Kinder, instituto 3er ciclo	400 familias Cultivos 250 mz - <b>maíz</b> Más árboles Bosque de 2 mz = ganado Agua mejorada Luz, Calle buena Guardería, Escuela, Kinder, instituto 3er ciclo Parcelas forestación

#### 6.4. Taller Sistematización Experiencia Pr. CIREFCA – Zona de Cabañas

**Detalle de los participantes por sexo y procedencia**

<b>Procedencia/cantón</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Total</b>
Copinolapa	1		1
Santa Marta	6	3	9
Tronalagua		1	1
El Volcán	2		2
San Antonio	2		2
San Gregorio	2		2
Plan de Viga	1		1
La Bermuda	2	1	3
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>5</b>	<b>21</b>

**Participantes según año de Ingreso al proyecto**

<b>Año</b>	<b>No.</b>
1992	23
1993	-
1995	-
1996	-
2000	-
2002	-
<b>Total</b>	<b>23</b>

### Gráfico Histórico Situación de las Comunidades

Cantón	1992-1993	1994-1998	1999-2001	2002-2003
Copinolapa	20 familias Pocos árboles Agua (río copinolapa) Pocos cultivos 10 mz Poco ganado Quema para sembrar	25 familias Más árboles Agua potable Más cultivos 30 mz Poco ganado No se quema Puente río Guamulapa	25 familias = árboles Agua potable Poca producción Poco ganado Clínica	25 familias = árboles Agua potable <b>Menos producción</b> Poco ganado Clínica Escuela
Santa Marta	Destruído sin casas Sin agua Muchos arboles Llegan 108 familias	700 mz comunitarias 400 familias 400 mz cultivos Sin agua <b>Menos árboles</b> Luz, PNC, iglesia  40 mz de bosque Clinica, taller cerámica escuela, panadería	450 familias 450 mz cultivos Agua potable Centro cómputo Luz, PNC, iglesia Clinica, taller cerámica escuela, 40 mz de bosque 36 mz reforestadas escuela, panadería Migración hacia E.U.	450 familias 450 mz cultivos Agua potable Centro cómputo Luz, PNC, iglesia Clinica, taller cerámica Cultivos hortalizas 40 mz de bosque 36 mz reforestadas escuela, panadería <b>Migración hacia E.U.</b> Cancha, instituto Centro productores Salón uso múltiples Más organización
Tronalagua	30 familias Pocos cultivos 10-12 mz Poco ganado Sin árboles Agua (río Tronalagua)	75 familias Más cultivos 40 mz Poco ganado Pocos árboles Puente s/río Tronalagua Agua potable Escuela	125 familias Menos cultivos 15 mz Poco ganado Pocos árboles Puente s/río Agua potable Escuela AT Prodar Mejor vivienda	125 familias = producción <b>No hay ganado</b> Más árboles Puente s/río Agua potable Escuela , más aulas Más organización Migración jóvenes EU
El Volcán	28 familias Sin agua Muchos árboles Cultivo maíz 28 mz Agua de pozo/ nacimiento Escuela de adobe Calle de brecha	20 familias agua potable 1998 Más árboles Cultivos 30 mz Agua potable poco ganado Escuela de ladrillo Migración EU remesas Mejores calles	40 familias agua potable 1998 Más árboles Cultivos 30 mz Agua potable Más ganado Escuela  Mejores calles	= árboles Más producción Agua potable Más ganado Escuela, luz Comercialización Mejores calles
San Antonio	200 familias Pocos cultivos 25 mz Escuela de adobe Pocos árboles Poco ganado Agua potable 1970	210 familias Pocos cultivos 30 mz Mejoró escuelas Más árboles Más ganado Agua potable Iglesia Inicia Migración	210 familias = producción Mejoró escuelas = árboles Más ganado/remesas Agua potable, luz Iglesia Más organización Mejor carretera Emigran jóvenes Mejor casas/remesas	222 familias Más producción Mejoró escuelas = árboles = ganado Agua potable, luz Iglesia Más organización Mejor casa comunal Más emigración

### Gráfico Histórico Situación de las Comunidades

Cantón	1992-1993	1994-1998	1999-2001	2002-2003
San Gregorio	Agua 12 familias Pocos cultivos 12 mz Poco ganado Mucho bosque Escuela, agua potable	Agua potable 50 familias 200 mz cultivos Más ganado Mucho bosque 3 escuelas, agua potable Clínica	Agua potable 50 familias 200 mz cultivos Más ganado Igual bosque Más infraestructura educativa Agua potable Clínica Más organización	
Plan de Viga	30 familias Cultivos 30 mz Pocos árboles Poco ganado Agua de pozo/ nacimiento	23 familias Cultivos 23 mz Más árboles Más ganado Agua pozo/ nacimiento A:T: Centa Escuela	23 familias <b>Menor producción</b> = árboles = ganado Agua pozo/ nacim. No hay A:T Escuela Emigran jóvenes Más organización	23 familias <b>Menor producción</b> = árboles = ganado Agua pozo/ nacim. No hay A:T Escuela <b>Emigran jóvenes</b> Más organización
La Bermuda	50 familias Pocos cultivos 50 mz Mucho bosque Ganado Agua tubería de tanque	53 familias Más cultivos 75 mz Mucho bosque Más ganado Agua tubería de tanque A:T: Centa	68 familias Más cultivos 75 mz Más árboles Más ganado Agua tanque tubería A:T: Centa Más organización Más maestros Mejores calles	68 familias Más cultivos 75 mz Más árboles Más ganado Agua tanque tubería A:T: Centa Más organización Más maestros Mejores calles Talleres costura, escuela saludable

## 6.5. Listado de personas entrevistadas

No.	Nombre	Rol en el proyecto
1	Roberto Benítez	Idea y gestión del proyecto
2	Carlos Bonilla	Participó en la idea del proyecto. Actualmente es integrante de la Junta Directiva de ADESSM y representante legal de la cooperativa de Cabañas ACOUNCAB de R.L.
3	Luis Escobar	Participó en la idea del proyecto como vicepresidente del CRCC. Actualmente es asociado de la cooperativa de la zona de Cuscatlán, ACORG de R.L.
4	Ana Eugenia Marín	Como representante de Consejería de Proyectos en El Salvador apoyó en la gestión y en la ejecución del proyecto hasta 1995.
5	Oswaldo Soto	Fue parte del equipo que formuló el proyecto
6	Víctor Torres	Director del proyecto desde octubre de 1992 hasta diciembre de 1998
7	Nelson Rivera	Jefe zonal del proyecto
8	Remberto Arévalo	Técnico del proyecto
9	Oscar Franco	Técnico del proyecto
10	Jorge Solórzano	Contador del proyecto
11	Salvador Orellana	Como representante de Consejería de Proyectos apoyó en la gestión del financiamiento para el proceso de acompañamiento con el fin de crear las instancias para el traspaso a las comunidades de los recursos del proyecto una vez finalizado el proceso de cierre.
11	Mayra Rivas	Parte del equipo que acompañó en el proceso de creación de las cooperativas y la empresa. Actualmente labora en INACOSAL.
12.	Javier Martínez	Director Ejecutivo de REDES responsable de que las personas participantes y solventes con el proyecto recibieran los recursos, a través de las instancias creadas, con el fin de garantizar la sostenibilidad después de finalizar el proyecto..